

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN-MANAGUA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS**



**TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE MASTER EN FINANZAS**

**TEMA:**

EVALUACION FINANCIERA DE LA EMPRESA SU ARTE S.A.,  
ENFOCADO EN LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO,  
EN LOS PERIODOS FINALIZADO 2017- 2018.

**AUTOR:**

ING. VICTOR MANUEL ESPINOZA BRIONES.

**TUTOR:**

MSC. MANUEL SALVADOR FLORES LEZAMA.

**MANAGUA, NICARAGUA. MARZO 2019.**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN-MANAGUA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS**



**TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE MASTER EN FINANZAS**

**TEMA:**

EVALUACION FINANCIERA DE LA EMPRESA SU ARTE S.A.,

ENFOCADO EN LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO,

EN LOS PERIODOS FINALIZADO 2017- 2018.

**AUTOR:**

ING. VICTOR MANUEL ESPINOZA BRIONES.

**TUTOR:**

MSC. MANUEL SALVADOR FLORES LEZAMA.

**MANAGUA, NICARAGUA. MARZO 2019**

## **I. DEDICATORIA**

A Dios el Padre eterno, a Jesucristo su Hijo Amado, al Espíritu Santo y la Virgen María, por darme la protección en el camino para llegar hasta la meta, brindarme la fortaleza para vencer los obstáculos y la sabiduría para afrontarlos. Solamente guiado por su divina mano.

A mis padres, Víctor y Sonia por su apoyo, a mis hermanos Sonia, María y Andrés, por ser ellos los que siempre tienen los mejores deseos para mí.

*HOMO FABER SUAE QUIISQUE FORTUNAE*

*APPIUS CLAUDIUS CAECUS*



## II. AGRADECIMIENTO

Agradezco especialmente a las siguientes personas por su apoyo y compartir su conocimiento en el desarrollo profesional de esta maestría.

A mi tutor MSc. Manuel Flores Lezama, por haberme brindado su apoyo desde el comienzo de mi trabajo de tesis, por su capacidad profesional.

A la MSc. Ada Ofelia Delgado Ruz, siempre estaré agradecido de corazón por hacer posible la realización y presentación de esta tesis.

A la Dra. Marta Mendieta Alonso, por siempre creer en mí, además de todo el acompañamiento a lo largo de todo el camino y hasta el último minuto. Siempre agradecido.

Al MSc. Cesar Briones Mendieta, con su dirección ayudo a la codificación de varios componentes de la escritura científica, facilitando la comprensión de la lectura.

*PECUNIA, SI UTI SCIS, ANCILLA EST; SI NESCIS, DOMINA  
PUBLILIUS SYRUS*

### **III. CARTA AVAL DEL TUTOR**

#### **DICTAMEN DE DITECTOR DE TESIS**

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, Por este medio dictamino en informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: “evaluación financiera de la empresa Su Arte S.A., enfocado en la rentabilidad del negocio, en los periodos finalizado 2017- 2018”, realizada por el ingeniero Víctor Manuel Espinoza Briones, como requisito para optar el título de Master en Finanzas cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutor de Tesis del ingeniero Víctor Manuel Espinoza Briones, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo del ingeniero Espinoza Briones, se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de problemas de Finanzas.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los veintiséis días del mes de marzo del año dos mil diecinueve.

**MSc. Manuel Salvador Flores Lezama** \_\_\_\_\_

**Tutor**

## IV. RESUMEN

La empresa de Su Arte S.A, en el periodo finalizado 2017- 2018 muestra un descenso en sus ventas y una disminución de su rentabilidad con respecto a los años anteriores, por tal motivo se hizo un diagnostico financiero de la empresa enfocado en la rentabilidad.

Se procedió a hacer un análisis vertical y horizontal a los balances y estados de resultados, también se utilizaron los ratios financieros, para la parte cualitativa se utilizó el FODA y el análisis CAME, además de las cinco fuerzas de Porter como herramienta de análisis. Alimentados de información proveniente de las encuestas a clientes, proveedores y personal administrativo. Así como de los estados financieros proporcionados por la contadora de la empresa, debidamente revisados por la gerencia.

Como resultado de la aplicación de estos diferentes métodos se concluyó que la empresa se encuentra en una grave crisis financiera y organizativa, en medio de una crisis económica, dada estas condiciones, la empresa se encuentra en una batalla por sobrevivir.

Para poder solventar esta situación se le recomendó un plan de acción reactivo y así poder mitigar las debilidades y amenazas. Dicha propuesta es considerada en la industria de las finanzas una respuesta agresiva pero necesaria en estas condiciones.

Palabras claves:

Diagnóstico, Estado Financiero, Rentabilidad, FODA, Porter, CAME.

## V. ÍNDICE

<b>I. DEDICATORIA</b> .....	i
<b>II. AGRADECIMIENTO</b> .....	ii
<b>III. CARTA AVAL DEL TUTOR</b> .....	iii
<b>IV. RESUMEN</b> .....	iv
<b>V. ÍNDICE</b> .....	i
<b>I. Introducción</b> .....	1
<b>1.1 Antecedentes</b> .....	4
<b>1.1.1 Antecedentes Teóricos.</b> .....	4
<b>1.1.2 Antecedentes de Campo</b> .....	8
<b>1.2 Justificación</b> .....	11
<b>1.3 Planteamiento del Problema</b> .....	13
<b>1.4 Formulación del Problema</b> .....	15
<b>II. Objetivos de la Investigación</b> .....	16
<b>2.1 Objetivo General</b> .....	16
<b>2.2 Objetivos Específicos</b> .....	16
<b>III. Marco Teórico</b> .....	17
<b>3.1 Caracterización de la Empresa</b> .....	17
<b>3.1.1 Misión.</b> .....	17
<b>3.1.2 Visión.</b> .....	17
<b>3.1.3 Valores.</b> .....	17
<b>3.1.4 Productos y Servicios.</b> .....	17
<b>3.1.5 Organización.</b> .....	18
<b>3.1.6 Generalidades de las Finanzas.</b> .....	19
<b>3.1.7 Definición de las Finanzas.</b> .....	20
<b>3.1.8 Objetivos de las Finanzas.</b> .....	21
<b>3.1.9 Campo de Acción de las Finanzas.</b> .....	22
<b>3.1.10 Decisiones Financieras.</b> .....	23
<b>3.2 Herramientas Estratégicas para la Toma de Decisiones</b> .....	24
<b>3.2.1 Análisis FODA.</b> .....	25
<b>3.2.2 Las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades en las Empresas.</b> .....	25



3.2.3	Identificar Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.....	27
3.2.4	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	29
3.2.5	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	32
3.2.6	Matriz Analítica de Formación de Estrategias (MAFE).....	34
3.2.7	Análisis Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar (CAME).....	35
3.2.8	Pasos para Realizar un Análisis CAME.....	35
3.2.9	Tipos de Acciones: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar. ....	36
3.2.10	Elegir las Acciones que se Adapten Mejor a la Estrategia. ....	37
3.2.11	Las Cinco Fuerzas de Porter.....	38
3.2.12	Pasos para Realizar un Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	39
3.2.13	Poder de Negociación de los Compradores.....	40
3.2.14	Poder de Negociación de los Proveedores. ....	41
3.2.15	Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores. ....	42
3.2.16	Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos. ....	43
3.2.17	La Rivalidad entre Competidores Existentes. ....	44
3.2.18	Gobierno. ....	46
3.2.19	Valorizar cada Fuerza. ....	47
3.3	Herramientas Financieras para la Toma de Decisiones .....	48
3.3.1	Análisis e Interpretación de los Estados Financieros Básicos.....	48
3.3.2	Definición Estados Financieros.....	49
3.3.3	Importancia de los Estados Financieros. ....	50
3.3.4	Clasificación de los Estados Financieros.....	51
3.3.5	Estado de Situación Financiera o Balance General. ....	51
3.3.6	Estados de Resultados.....	53
3.3.7	Estados de Cambios en el Patrimonio.....	54
3.3.8	Estado de Flujos de Efectivo. ....	55
3.3.9	Análisis Financiero.....	56
3.3.10	Los Métodos de Análisis Financieros. ....	57
3.3.11	Análisis Vertical. ....	57
3.3.12	Análisis Horizontal.....	58
3.4	Indicadores Financieros como Herramienta para el Análisis .....	59
3.4.1	Indicadores de Rentabilidad. ....	60
3.4.2	Análisis de Rentabilidad por Niveles.....	62

3.4.3	<b>Rentabilidad Económica.....</b>	63
3.4.4	<b>Rentabilidad Financiera.....</b>	64
3.4.5	<b>Medidas de Rentabilidad.....</b>	65
3.4.6	<b>Margen de Utilidad Bruta.....</b>	65
3.4.7	<b>Margen de Utilidad Operativa.....</b>	66
3.4.8	<b>Margen de Utilidad Neto.....</b>	66
3.4.9	<b>Análisis Dupont.....</b>	67
3.4.10	<b>Valor Económico Agregado (EVA).....</b>	68
3.4.11	<b>Diagnostico Financiero.....</b>	70
3.4.12	<b>Definición de Diagnóstico Financiero.....</b>	71
3.4.13	<b>Importancia del Diagnóstico Financiero.....</b>	72
3.4.14	<b>Fases del Proceso del Diagnóstico Financiero.....</b>	73
IV.	<b>Preguntas Directrices.....</b>	75
V.	<b>Operacionalizacion de las Variables.....</b>	76
VI.	<b>Diseño Metodológico.....</b>	78
6.1	<b>Concepto.....</b>	78
6.2	<b>Enfoque de la Investigación.....</b>	78
6.3	<b>Tipo de Investigación.....</b>	79
6.4	<b>Población y Muestra.....</b>	80
6.5	<b>Técnicas e Instrumentos de la Investigación.....</b>	81
6.6	<b>Técnicas para la Recolección de Datos.....</b>	81
6.7	<b>Recolección de la Información.....</b>	83
6.8	<b>Estudio de Recolección de la Información.....</b>	84
6.9	<b>Proceso de la Información.....</b>	85
6.10	<b>Técnicas para el Análisis de Datos.....</b>	86
6.11	<b>Programa de Actividades.....</b>	86
6.12	<b>Los Anexos.....</b>	86
VII.	<b>Análisis e Interpretación de los Resultados.....</b>	87
VIII.	<b>Conclusiones.....</b>	120
IX.	<b>Recomendaciones.....</b>	122
X.	<b>Bibliografía.....</b>	124
XI.	<b>Anexos.....</b>	128

## I. Introducción

La empresa Su Arte S.A, ubicada en la ciudad de Managua, con 16 años de experiencia, fue constituida el día veinticinco de febrero del año dos mil tres, la cual es una entidad cuyo objeto social es la actividad económica relacionada a la rama de la rotulación y publicidad. Actualmente es propiedad de dos hermanos y consta de 34 empleados directos como capital humano.

Aunque en los dos últimos años han tenido ventas anuales de aproximadamente 13,000,000.00 de córdobas, la rentabilidad no es la esperada por sus dueños y muestra un comportamiento descendente. Para agravar más la situación, el país atraviesa una crisis económica, golpeando directamente al sector de la rotulación y publicidad, donde no existen organizaciones, cámaras o datos documentales ni parámetros para poder medir al sector en Nicaragua.

El presente trabajo analiza de forma sistemática las variables que inciden en el modelo de negocio, a fin de poder determinar las fortalezas y debilidades, para identificar las oportunidades de mejora y la capacidad de afrontar cambios. Para tal motivo primero debemos realizar un análisis e interpretación de los estados financieros en los periodos finalizados 2017-2018, a través las razones financieras y sus indicadores. Para finalmente determinar y proponer a la gerencia de Su Arte S.A., las debidas estrategias de mejoramiento, para administrar eficientemente y puedan aumentar la rentabilidad y crear valor.

La importancia efectiva del diagnóstico radica en poder conocer de primera mano cuál es la situación de la empresa y sus principales impedimentos para lograr alcanzar los rendimientos esperados. Obtener propuestas para poder aumentar la rentabilidad a condiciones óptimas y de cómo administrar efectivamente en la actual crisis económica del mercado. Así mismo que sirva

de referencia a otras empresas similares en la industria de la rotulación y publicidad que esté pasando por momentos difíciles.

En esta investigación se destacó como variable fundamental la rentabilidad, por lo cual posee un enfoque primeramente cuantitativo, al aplicar las técnicas de análisis financiero, esta utiliza recolección y análisis de datos para responder preguntas de investigación y probar preguntas directrices, confía en la medición numérica, el conteo y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones de comportamiento y probar teorías.

Debido a que el principal propósito de este trabajo es elaborar un diagnóstico financiero. También se considera una investigación de tipo descriptivo longitudinal. Ya que esta comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos, indaga la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables, ubica, categoriza y trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

Es necesario señalar que el trabajo investigativo presentará una investigación donde será importante utilizar, investigación bibliográfica y documental para familiarizarse y conocer más sobre la realidad del problema que se va a estudiar. Además el trabajo de investigación permite utilizar técnicas para la encuesta al personal de la muestra y observación a los estados financieros.

El contenido del presente documento estará desarrollado en once acápite, de los cuales se hará una breve descripción a continuación:

Acápite I: Introducción es una descripción de los antecedentes, la justificación, el planteamiento del problema y la formulación del problema.

Acápite II: Objetivos de la investigación, muestra el objetivo general y los objetivos específicos, que fundamentan la investigación y hacia dónde irán todos los esfuerzos.

Acápite III: Marco teórico, describe la empresa por medio de una caracterización, las generalidades de las finanzas, explica de forma detallada los procesos de elaboración de un FODA, las cinco fuerzas de Porter, también incluye como debe de analizarse e interpretarse los estados financieros y finalmente el diagnóstico financiero.

Acápite IV: Preguntas directrices, son las preguntas torales y específicas del estudio.

Acápite V: Operacionalización de las variables, este es expresado en forma de cuadro donde muestra los objetivos que se quieren alcanzar en la investigación y las distintas variables para su ejecución.

Acápite VI: Diseño metodológico, esta es la parte donde la investigación muestra cuál es su enfoque, que tipo de investigación se hizo y que técnicas se utilizaron.

Acápite VII: Análisis e interpretación de los resultados, en esta parte, se evidencia el resultado del análisis financiero, los ratios, las encuestas, y las estrategias sugeridas por la aplicación del FODA y las cinco fuerzas de Porter.

Acápite VIII: Conclusiones, de este análisis surgen las posibles estrategias que podría implementar la empresa. Acápite IX: Recomendaciones, se establecen una serie de planes de acción para resolver el problema principal, de manera que la empresa consiga un crecimiento sostenido y así obtener los mejores beneficios en rentabilidad, desempeño operativo y participación de mercado.

Acápite X: Bibliografía, toda la documentación revisada utilizada para esta investigación, se nombra el autor, nombre del libro y año de publicación. Acápite XI Anexos, esta incluye los instrumentos utilizados, como la entrevista, encuesta, las tablas y figuras.

## **1.1 Antecedentes**

### **1.1.1 Antecedentes Teóricos.**

Según (Morales, 2010) Los indicadores financieros de rentabilidad tratan de evaluar el monto de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las origino, considerando en su cálculo el capital contable. (p.64)

De acuerdo a (González, 2003) Los métodos de análisis financieros se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros con el objeto de medir las relaciones de un solo período y los cambios presentados en varios ejercicios contables.(p.28)

La aplicación práctica de los ratios (razones y proporciones) se debe a los matemáticos italianos del renacimiento, especialmente a Lucas de Paccioli (1494) creador de la partida doble e iniciador del desarrollo de la técnica contable. Sin embargo, los primeros estudios referentes a los ratios financieros se hicieron hace sólo más de ocho décadas. Fueron los banqueros norteamericanos quienes los utilizaron originalmente como técnica de gestión, bajo la dirección de Alexander Wall, financiero del "Federal Reserve Board" en Estados Unidos (Gremillet: 1989: p.11).

Después de la depresión de 1929, el análisis financiero llevado a cabo por los banqueros hacia los clientes potenciales, se desarrolló utilizando fundamentalmente los ratios. Los antecedentes de las investigaciones más importantes que se han desarrollado en torno a los ratios dentro de los modelos financieros para predecir quiebras, fue a partir del trabajo pionero de Fitzpatrick (1932). Posteriormente, están los trabajos de Arthur Winakor, Raymond Smith (1935) y Charles Merwim (1942).

En opinión de (Lizarraga, 1996) el incluir los ratios en los primeros estudios financieros tuvo como principal objetivo el investigar en qué medida representaban herramientas valiosas para el análisis financiero con fines básicamente descriptivos.

Ya desde finales del siglo XIX hasta los años treinta, se mencionaba la posible capacidad de los ratios para predecir un fracaso financiero a corto plazo (iliquidez). Posteriormente, el enfoque se centró en determinar el fracaso financiero a largo plazo (falta de rentabilidad, creación de valor e insolvencia). Así, el enfoque tradicional de medida de liquidez crediticia pasó a segundo plano. Para ello los estudios se basaron en evidencias empíricas, pasando de una etapa descriptiva a una etapa predictiva. (p. 77)

Los estudios empíricos que originaron la evolución literaria sobre los ratios aplicados a la predicción de quiebras se dio sobre todo a finales de la década de los sesenta del siglo pasado (Beaver: 1966, p.71). Aquí aparecen los trabajos clásicos de Beaver (1966) y Altman (1968). Según Gabas (1990, p. 27) al haberse alcanzado la idea de la diferenciación de los ratios entre los diferentes períodos contables (etapa descriptiva) se pasó al concepto sobre la significancia de cada ratio (posibilidad de explicación de la quiebra) así como la capacidad predictiva de los ratios más relevantes (etapa predictiva).

Beaver pionero de la corriente que promulga la utilidad de la información contable y el uso de ratios para conocer más sobre el fracaso financiero, ya que previo a sus estudios, los ratios habían sido utilizados únicamente como predictores informales para las quiebras y su efectividad no había sido empíricamente contrastada. Beaver se basó en la hipótesis de que la solvencia está ligada a unas variables independientes llamadas ratios que pueden ser controladas.

Según Bizquerria (1989, p.4) dicha hipótesis, sencilla y con alta probabilidad de ser mejorada, representa el inicio del análisis estadístico aplicado a datos, primero a través del

análisis uni-variable, y posteriormente, se desarrolla y produce información a través del análisis multi-variable con el que se llega a la máxima sofisticación en el proceso de tratamiento de datos.

Tan importante han sido considerados los ratios en las finanzas que al principio la teoría de la solvencia tomó como fundamento la metodología de estos coeficientes contables. Posteriormente, ante ciertas debilidades de los ratios en su interpretación simple, la teoría de la solvencia pasó a enriquecerse con los métodos estadísticos multi variables, que junto al desarrollo del software estadístico (SPSS, SAS, BMPD, LISREL, SPAD) proporcionaron instrumentos más potentes y confiables. Así, los estudios sobre ratios aplicados a las finanzas fueron incrementando su complejidad desde los trabajos pioneros de Beaver (1966,1968).

A partir de estos conceptos en la época de los sesenta, varios expertos comenzaron a desarrollar sus análisis financieros con ratios y modelos multivariados. Pero sin duda alguna el estudio principal fue el conducido por Edward Altman al aplicar el método Múltiple Discriminant Análisis, obteniendo significativa capacidad de predicción previa a la quiebra financiera. A partir de ello Altman creó un modelo de evaluación para medir la solvencia a través de un indicador sintético conocido como la “Z-Score” (1977). También adaptó el modelo original de su “Z-Score” para economías emergentes con el fin de proponer un nuevo indicador global predictivo exclusivo para este tipo de mercados. A este nuevo indicador lo denominó: “Emerging Market Scoring Model” (EMS Model) .Actualmente las grandes empresas y sobre todo las financieras, utilizan el “Zeta Credit Risk System” o “Zeta Credit Scoring Model” que fue producto de su investigación y continuó desarrollo a través de la “Zeta Services Inc.”, una de las principales firmas que comercializa sistemas que contribuyen a la investigación del análisis del fracaso financiero.



Otros estudios también utilizaron base de datos conformadas por ratios y se distinguieron por utilizar diferentes técnicas multi variables discriminantes tales como: el análisis discriminante lineal, el análisis discriminante cuadrático, el análisis de regresión. A la par surgieron estudios abocados a utilizar más que métodos discriminantes, métodos reductivos para seleccionar de forma más científica aquellos ratios que podrían medir y representar a los principales factores estratégicos de la empresa (tales como la rentabilidad, la liquidez, la solvencia, la productividad, entre otros). Entre estas técnicas destacan las siguientes: el análisis de componentes principales, el análisis factorial (para explicar la varianza de los ratios) y el análisis clúster (para reducir la colinealidad).

Por otra parte el estudio de Curtis (1978) propone un marco categórico para la clasificación de los ratios financieros a través de intentar primero conformar una teoría general del análisis financiero mediante ratios. Para ello trata de explicar cómo deben ser utilizados los ratios con el objetivo de definir las principales características de la empresa, las cuales resume en tres variables importantes que afectan a la situación financiera y son: la rentabilidad, la solvencia y el funcionamiento de gestión.

A través de una retrospectiva histórica, podemos ver que los factores que han sido más utilizados en los principales trabajos y que tienen actualmente un sólido fundamento teórico son los siguientes siete: rentabilidad, productividad, eficiencia, liquidez, cash flow, solvencia y endeudamiento.

### **1.1.2 Antecedentes de Campo.**

#### **Antecedente N°1**

El estudio realizado por la licenciada Mónica Siles Reyes titulado “Diagnostico financiero de la empresa Soluciones Informáticas S. A., en el periodo 2013-2014”, el cual fue presentado en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, en Julio del año 2016, para optar al título de Master en Finanzas.

Dentro de los objetivos planteados en el estudio, se analizó el proceso de elaboración de un diagnóstico financiero y después se utilizó las cinco fuerzas de Porter, como herramienta de la planeación financiera. Finalmente se elaboró el diagnóstico financiero de la empresa y presento una propuesta de estrategias, que permita la toma de decisiones para crear valor en la empresa.

Como resultado se identificó que la empresa presenta una alta rivalidad entre competidores y alto poder de negociación de los consumidores, inducidos por las políticas de precios y la falta de diferenciación de los productos ofertados. Además la empresa tuvo una disminución en su utilidad neta, el rendimiento sobre la inversión y el rendimiento sobre el capital. Cabe señalar que la compañía no presenta dificultades para operar, ya que muestra un buen capital de trabajo y liquidez favorable, que aunque han decrecido, le permite a la organización ser capaz de cubrir sus obligaciones sin tener que recurrir en gran proporción al financiamiento externo.

El autor llega la conclusión que la empresa Soluciones Informáticas, S.A., no hace uso del diagnóstico financiero, no tiene una base para emitir una opinión adecuada acerca de las condiciones de la empresa y conocer la eficiencia de su administración en la toma de decisiones. Tampoco desarrolla estrategias financieras que coadyuven a mejorar el rendimiento de los

recursos que posee la entidad. Además se observa una gestión de empresa familiar, con control contable básico de la empresa.

Por tal motivo le recomienda, implementar procesos y métodos de análisis para la elaboración de diagnósticos financieros periódicos. También dar seguimiento y control a las cuentas por cobrar y pagar. Mayor eficiencia en las ventas, adoptando estrategias que cubran las expectativas de demanda de los clientes. Y sobre las decisiones que adopten los directivos, estos deberán seguir el objetivo de maximizar el valor de la empresa, por lo que es preciso que el nivel del financiamiento propio prevalezca en el endeudamiento.

## **Antecedente N°2**

El estudio realizado por el licenciado Marvin Armando Martínez Siles titulado “Análisis de la incidencia del manejo y control de los inventarios en la rentabilidad financiera de la empresa Richardson Bunge S.A., en el año 2014.”, el cual fue presentado en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, en Julio del año 2015, para optar al título de Master en Finanzas.

Como objetivos específicos, se describe el manejo y control de inventarios, explica la importancia del buen manejo, además identifica los elementos que inciden en la rentabilidad financiera de la empresa.

Se identificó que la empresa se encuentra en una posición negativa, como consecuencia de la gestión y administración de inventario. Por tal motivo, se recomendó formular estrategias, encaminadas al fortalecimiento de las políticas internas que regulen las buenas prácticas, hasta conseguir un inventario óptimo.

Además, para que la empresa funcione correctamente y logre objetivos positivos, el investigador recomendó, vender acciones y hacer consorcios con otras empresas de la misma rama, si quiere seguir en el mercado nacional con excelentes resultados.

### **Antecedente N°3**

El estudio realizado por la licenciado Erika Janeth Navarrete Mendoza titulado “Evaluación de la situación financiera de la empresa IT Servicios de Infocomunicacion, S.A., en el periodo 2014.”, el cual fue presentado en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, en Mayo del año 2016, para optar al título de Master en Finanzas Avanzadas.

Para poder presentar una propuesta para la gestión del riesgo financiero. Primero se debió sentar las bases analizando el proceso de elaboración de un diagnóstico financiero, para luego realizar dicho análisis en la empresa donde se determinó que la empresa está en una insolvencia financiera y finalmente se utilizó el modelo Z Altman.

Concluyendo que la gerencia debe analizar y tomar decisiones sobre aspectos tales como: coste real de la deuda, naturaleza del tipo de interés, esto unido a los presupuestos de caja, ayudará a mantener un equilibrio óptimo en los niveles de liquidez, la consecuente disminución del riesgo de endeudamiento y el incremento de la rentabilidad.

Por lo cual, el autor recomendó la realización de análisis económicos-financieros y diagnóstico económico de modo permanente, automatizarlo y capacitar periódicamente a la gerencia para una mejor y oportuna toma de decisiones y así alcanzar de manera eficaz y eficiente los objetivos trazados.

## 1.2 Justificación

Realizar un diagnóstico de la situación financiera de la empresa Su Arte S.A., es de vital importancia, debido a que permite reconocer de manera razonable, las causas internas y externas, que provocaron una disminución de la rentabilidad en la empresa en el año 2017 y una pérdida en el año 2018.

Su Arte S.A necesita obtener un desarrollo eficaz, por medio de los objetivos de la investigación, proponer estrategias concretas que favorezcan a una mayor rentabilidad, para así poder garantizar la sobrevivencia de la empresa, dentro de un contexto de crisis económica.

Esta investigación también se justifica desde tres puntos de vista.

Desde el punto de vista práctico, ya que la misma, ante el problema planteado propone las herramientas, procedimientos, una estrategia de acción que al aplicarlo, contribuye a resolverlo.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación genera reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento existente del área que se investigó, como dentro del ámbito de las Ciencias Económicas, ya que de alguna manera u otra, se confrontan a teorías de las ciencias económicas, lo cual necesariamente con llevo hacer epistemología del conocimiento existente. Es decir, cuando la información es utilizada y puesta en el contexto o marco de referencia de una persona junto con su percepción personal se transforma en conocimiento que es la base para lograr ventajas competitivas.

M. Grant, Robert (1999) presenta una visión de la empresa basada en el concepto de recursos y capacidades como fuente de generación de ventajas competitivas basada en un enfoque estratégico de largo plazo con expectativas de pro-acción hacia el mercado. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage.

En la realidad son muchas las empresas que se ven en situaciones financieras complicadas por la ineficiente gestión de sus finanzas. Específicamente agravado en la industria de la rotulación y publicidad, donde se han pasado por alto los análisis financieros y documentación del tema no es fácil encontrar.

De ahí que la presente investigación, se realiza para dar respuesta a la situación que específica que atraviesa una empresa, dentro de un gremio desprovisto de información que sirvan de parámetros de medición y comparación, en un marco de crisis económica. Marcando una importante pauta para evaluar y estudiar los impactos en los estados financieros de la empresa observada dentro del contexto actual.

### 1.3 Planteamiento del Problema

La empresa de Su Arte S.A, mostraba un buen comportamiento de crecimiento desde el año 2013 hasta el 2016, con incrementos en sus ventas de un 16% hasta un 26%, a partir del año 2017 presenta una disminución de su rentabilidad con respecto a los años anteriores y para el 2018 muestra una utilidad negativa.

**Tabla N°1. Cuadro Diagnóstico de planteamiento del problema**

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control al Pronóstico
<ul style="list-style-type: none"> <li>Perdidas de clientes</li> <li>Reducción en las ventas</li> <li>Bajas en los precios de productos terminados</li> <li>Escasa liquidez</li> <li>Aumento en las cuentas por cobrar</li> <li>Cartera morosa que exceden los 60 días</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de negocio inadecuado</li> <li>No considera condiciones actuales del mercado</li> <li>No está bien segmentado su mercado meta</li> <li>Infravaloración de contratos</li> <li>Políticas de crédito incorrectas</li> <li>Deficiente análisis crediticio de los clientes</li> <li>Deficiente gestión de recuperación de cartera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afectará la competitividad de la empresa</li> <li>El valor de los productos y servicios ofrecidos serán cada vez más caros</li> <li>Reducción de ingresos por venta</li> <li>Menos inversión</li> <li>Reducción de personal</li> <li>Estancamiento financiero o en su defecto ningún avance económico relevante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar una estrategia empresarial, que modifique el actual modelo de negocios, introduciéndole innovaciones, para que la empresa pueda diferenciarse de la competencia y al mismo tiempo sea capaz de fidelizar a los clientes.</li> <li>Planes de acción que contenga Re-ingeniería Downsizing Outsourcing</li> </ul>

Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Su Arte S.A.

**Tabla N°2. Cuadro Planteamiento del problema**

<b>Planteamiento</b>	<b>Situación actual del problema</b>	
	Síntomas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perdidas de clientes</li> <li>• Reducción en las ventas</li> <li>• Bajas en los precios de productos terminados</li> <li>• Escasa liquidez</li> <li>• Aumento en las cuentas por cobrar</li> <li>• Cartera morosa que exceden los 60 días</li> </ul>
	Causas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de negocio inadecuado</li> <li>• No considera las condiciones actuales del mercado</li> <li>• No está bien segmentado su mercado meta</li> <li>• Infravaloración de contratos</li> <li>• Políticas de crédito incorrectas</li> <li>• Deficiente análisis crediticio de los clientes</li> <li>• Deficiente gestión de recuperación de cartera</li> </ul>
	Pronóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afectará la competitividad de la empresa</li> <li>• El valor de los productos y servicios ofrecidos serán cada vez más caros</li> <li>• Reducción de ingresos por venta</li> <li>• Menos inversión</li> <li>• Reducción de personal</li> <li>• Estancamiento financiero o en su defecto ningún avance económico relevante</li> </ul>
	Control al Pronóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar una estrategia empresarial, que modifique el actual modelo de negocios, introduciéndole innovaciones, para que la empresa pueda diferenciarse de la competencia y al mismo tiempo sea capaz de fidelizar a los clientes</li> <li>• Planes de acción que contengan Re-ingeniería Downsizing Outsourcing</li> </ul>
	Límites de la Investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Dónde? Ciudad de Managua, Nicaragua.</li> <li>• ¿Cuándo? Año 2017-2018</li> <li>• ¿Con Quienes? Empresa Su Arte S.A.</li> </ul>
	Formulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la situación financiera de la empresa Su Arte S.A. en el periodo comprendido de Agosto 2017- Agosto 2018?</li> </ul>

Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Su Arte S.A.



Síntoma: Pérdidas de clientes, reducción en las ventas, bajas en los precios de productos terminados. Agravados con una escasa liquidez, un aumento en las cuentas por cobrar y una cartera morosa que exceden los 60 días. Todo esto impacta negativamente en los estados financieros de la empresa Su Arte S.A., reduciendo los márgenes y la rentabilidad.

Causa: El modelo de negocio utilizado en la empresa, es inadecuado, ya que este no considera las condiciones actuales del mercado y no está bien segmentado su mercado meta. Las políticas de crédito de la empresa incorrectas, un deficiente análisis crediticio de los clientes, acompañados de una mala gestión de recuperación de cartera, e infravaloración de contratos.

Pronóstico: De no controlarse la causa del problema, este afectará la competitividad de la empresa. Debido a que el valor de los productos y servicios ofrecidos serán cada vez más caros. Esto trae consigo una reducción de ingresos por venta, menos inversión y finalmente reducción de personal. Lo que lleva a un estancamiento financiero o en su defecto ningún avance económico relevante.

Control al Pronóstico: Como alternativa para resolver el problema se sugiere elaborar una estrategia empresarial, que modifique el actual modelo de negocios, introduciéndole innovaciones, para que la empresa pueda diferenciarse de la competencia y al mismo tiempo sea capaz de fidelizar a los clientes, además esta debe incluir un plan de acción que incluya re-ingeniería, outsourcing y downsizing.

#### **1.4 Formulación del Problema**

¿Cuál es la situación financiera de la empresa Su Arte S.A. en el periodo comprendido de 2017- 2018?

## **II. Objetivos de la Investigación**

### **2.1 Objetivo General**

Evaluar financieramente a la empresa Su Arte S.A., enfocado en la rentabilidad del negocio, en el periodo finalizado 2017- 2018.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- 2.2.1** Describir de forma sistemática las variables que inciden en el modelo de negocio, a través de FODA, análisis CAME y las cinco fuerzas de Porter.
- 2.2.2** Analizar los estados financieros en los periodos finalizados 2017-2018, en función de la rentabilidad del negocio y EVA.
- 2.2.3** Valorar la información contable, a través de las razones financieras y sus indicadores meta, para minimizar los riesgos financieros.
- 2.2.4** Proponer estrategias de mejoramiento, para aumentar la rentabilidad, la productividad, competitividad e innovación, en función de la creación de valor.

### **III. Marco Teórico**

#### **3.1 Caracterización de la Empresa**

##### **3.1.1 Misión.**

Ser la empresa líder en el ramo de la identidad corporativa a nivel nacional, que provea servicios y artículos gráficos de alta calidad, brindar soluciones integrales a través de la innovación, tecnología y bajos costos fundamentados en el mejor equipo humano.

##### **3.1.2 Visión.**

Llegar a ser el proveedor preferido de los clientes del mercado gráfico.

##### **3.1.3 Valores.**

- Actuar con honestidad e integridad.
- Satisfacer a los clientes con una tecnología innovadora y calidad superior.
- Proporcionar a los accionistas dividendos atractivos, con crecimiento sostenible.
- Respetar el entorno social y medioambiental.
- Valorar y desarrollar el talento, la iniciativa y el liderazgo de los empleados.
- Ganar la admiración de todos los socios y colaboradores.

##### **3.1.4 Productos y Servicios.**

- Valla de carretera
- Impresión digital, banners y calcomanías
- Rótulos luminosos y rotulación vehicular
- Letras corpóreas y exhibidores
- Señalización industrial y vial

### 3.1.5 Organización.

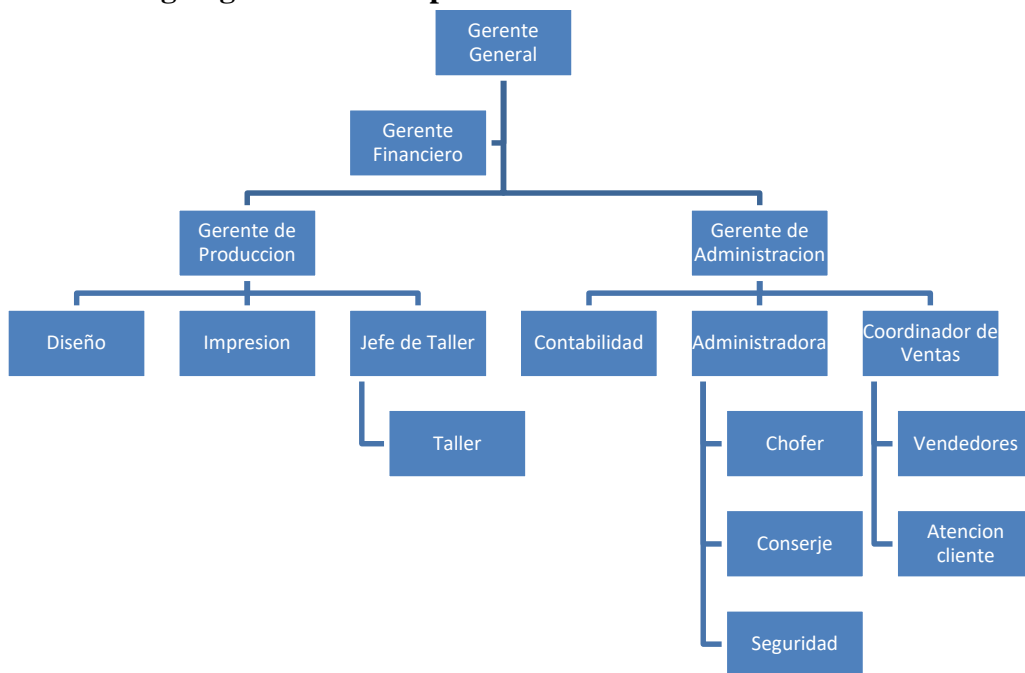
La empresa Su Arte S.A. cuenta con (34) treinta y cuatro colaboradores permanentes organizada de la siguiente manera:

Gerentes de área: (1) un gerente general, (1) un gerente financiero, (1) un gerente de producción y (1) un gerente de administración.

La gerencia de producción está integrada por: (2) dos diseñadores gráficos, un (1) encargado del área de impresión, (1) un jefe de taller y (15) quince empleados en el taller con diferentes obligaciones, como soldadura, pintura, entre otros.

La gerencia de administración está compuesta por: (1) una contadora, (1) una administradora, que supervisa (1) un chofer, (1) una conserje y (2) dos guardas de seguridad. En la misma área la empresa cuenta con (1) un coordinador de ventas que tiene a su cargo a (3) vendedores y a (1) una encargada de atención al cliente.

**Figura N°1. Organigrama de la empresa**



Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida Su Arte S.A. (2018)

### **3.1.6 Generalidades de las Finanzas.**

Básicamente las empresas ofrecen bienes y servicios con la finalidad de obtener utilidades, con la incertidumbre y el riesgo que estas actividades con llevan. El carácter esencial de las finanzas se deriva de la necesidad de cuantificar estas funciones.

Hacer finanzas resulta de la constante necesidad de contar con los recursos necesarios para dar continuidad a las operaciones, en el contexto de un mercado globalizado, con una dinámica acelerada de cambios complejos y alta competitividad.

Esto implica la necesidad de un alto aporte de creatividad, destinado a encontrar nuevas formas de garantizar el éxito. Además de tener en cuenta la interrelación entre los diversos sectores, procesos y actividades que inciden y componen el funcionamiento organizacional.

El área de finanzas es la que se encarga de lograr el óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, por lo tanto, las empresas que tengan una buena administración y logren eficiencia en el manejo de sus recursos, una productividad óptima, podrán disfrutar de la máxima rentabilidad sobre la inversión y el mayor valor agregado por empleado, así mismo, obtendrá una participación mayor del mercado meta sobre sus competidores.

El ámbito de estudio de las finanzas abarca tanto la valoración de activos como el análisis de las decisiones financieras tendentes a crear valor. Por tal motivo tendrán que tenerse en consideración los índices y ratios financieros. Analizar y pensar en función de éstas relaciones será necesario para llegar a una mayor armonía y coordinación de los factores y recursos productivos.

### 3.1.7 Definición de las Finanzas.

El origen del concepto de finanzas, se ubica en el área de la economía que estudia el funcionamiento de los mercados de dinero y capitales, las instituciones que operan en ellos, las políticas de captación de recursos, el valor del dinero en el tiempo y el coste del capital.

El autor Ortega, A. (2002, p.209) define a las finanzas como:

“La disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad.”

Por otro lado Ochoa, G. (2002) la define como “la rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros y con la administración de los mismos” (p. 4).

Según Bodie Z. (1999), las finanzas, en economía, son las actividades relacionadas con los flujos de capital y dinero entre individuos, empresas o Estados. Por extensión también se denomina finanzas el estudio de esas actividades como especialidad de la economía y la administración que estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, individuo o del Estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios con que dispone de sus activos. (..) Estudia lo relativo a la obtención y gestión del dinero y de otros valores como títulos, bonos.

El término finanzas proviene del latín “finis” que significa acabar o terminar.

Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos, cuánto ahorrar y cómo invertir los ahorros. Lawrence J.G & Zutter Ch. J. (2012). P.3.

### **3.1.8 Objetivos de las Finanzas.**

El objetivo principal de las finanzas, teóricamente, es el de ayudar a las personas físicas o jurídicas a realizar un correcto uso de su dinero, apoyándose en herramientas financieras para lograr una correcta optimización de los recursos. Las finanzas en el ámbito empresarial, tiene por objetivos determinar las siguientes condiciones:

- Planear el crecimiento de la empresa, tanto táctica como estratégica.
- Captar los recursos necesarios para que la empresa opere en forma eficiente.
- Asignar recursos de acuerdo con los planes y necesidades de la empresa.
- Optimizar los recursos financieros.
- Minimizar la incertidumbre de la inversión.
- Maximización de las utilidades en el plazo más cortó.
- Maximización del patrimonio de los accionistas.
- Maximización del valor actual neto de la empresa.
- Maximización de la creación de valor de la empresa.

### 3.1.9 Campo de Acción de las Finanzas.

Las finanzas se dividen en tres grandes áreas: a) inversiones, b) instituciones y mercados financieros y c) finanzas corporativas o administración financiera de las empresas.

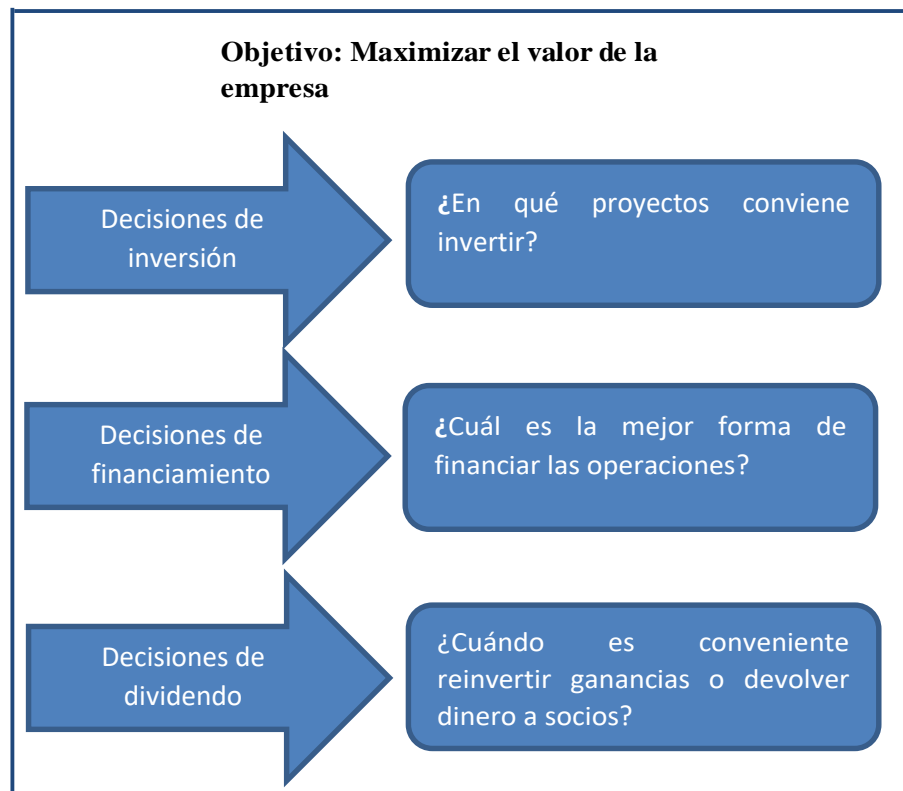
- **Inversiones:** Esta rama estudia, básicamente, cómo hacer y administrar una inversión en activos financieros y en particular que hacer con un excedente de dinero cuando se desea invertirlo en el mercado financiero. Por ejemplo, al poseer una acción se posee un activo financiero, ya que adquiere el derecho a cobrar una cantidad en el futuro, en este caso un dividendo. Al poseedor de estas acciones se les denomina inversionista, los cuales son necesarios en todas las empresas para llevar a cabo sus planes.
- **Instituciones y mercados financieros:** Las instituciones financieras se especializan en la venta, compra y creación de títulos de crédito, que son activos para los inversionistas y pasivos para las empresas que toman los recursos para financiarse (por ejemplo, los bancos comerciales, las casas de bolsa, asociaciones de ahorro y préstamo, compañías de seguros, arrendadoras financieras y uniones de crédito). Y los mercados financieros son los espacios en las que actúan las instituciones financieras para comprar y vender títulos de crédito, como acciones, obligaciones o papel comercial; este mercado se conoce como mercado de valores.
- **Finanzas corporativas o administración financiera de las empresas:** La administración financiera de las empresas estudia tres aspectos: 1) La inversión en activos reales, la inversión en activos financieros y las inversiones de excedentes temporales de efectivo; 2) la obtención de los fondos necesarios para las inversiones en activos; y 3) las decisiones relacionadas con la reinversión de utilidades y el reparto de dividendos.



### 3.1.10 Decisiones Financieras.

Las autoridades de la empresa a fin de cumplir el objetivo de maximización de rentabilidad de la empresa deben tomar decisiones relacionadas con la inversión, el financiamiento y la distribución de las utilidades (Tanaka, G., 2005).

**Figura N°2. Decisiones financieras básicas**



Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Tanaka, G., 2005

- **Decisión de Inversión:** Consiste en la colocación de capital en proyectos de inversión de los que se esperan beneficios futuros. La dirección se encuentra con tres problemas importantes que afectan a la decisión de inversión: localizar nuevas oportunidades de inversión; estimar los flujos de tesorería de los proyectos y establecer una regla o técnica

de decisión consistente que permita elegir entre diversos proyectos de inversión. La regla de decisión debe ofrecer la propiedad de maximizar la riqueza de los accionistas.

- **Decisión de Financiación:** Determinan los medios que la empresa ha de utilizar para financiar sus inversiones. La empresa se va a plantear si financiar sus inversiones con fondos propios o con fondos provenientes del endeudamiento, es decir, con fondos ajenos. Cada uno de los medios que utiliza la empresa para financiarse supone un coste, que en su conjunto, da lugar a lo que se conoce como coste de capital de la empresa.
- **Decisión de Dividendos:** Consiste en determinar el volumen óptimo de distribución de beneficios que permita mantener una política adecuada de autofinanciación y una retribución suficiente a las acciones de la empresa. Por tanto la política de dividendos supone la decisión de distribuir beneficios versus retención de los mismos para reinvertirlos en la empresa. El tema central que se deriva de la decisión de dividendos es si el valor de la empresa en el mercado es independiente o no de la política de dividendos seguida por la empresa.

### **3.2 Herramientas Estratégicas para la Toma de Decisiones**

Las herramientas estratégicas son utilizadas para facilitar el proceso de toma de decisiones asertivas en el ámbito empresarial. Estas decisiones estratégicas son las que definen el futuro de las empresas.

Este proceso por el cual la organización toma una dirección concreta y distribuye los recursos para seguir dicha dirección debe estar fundamentada. Por tal será necesario utilizar las

herramientas estratégicas de diagnóstico que permiten vislumbrar en qué situación se encuentra una organización y posicionar de mejor manera a la empresa como rentable.

Dichos instrumentos de alto impacto, sistemáticamente recopilan información, posteriormente a través del desarrollo matemático, de la operacionalización de sus variables y de la rigurosidad de la implementación de su método, le permitirán a la empresa lograr los objetivos trazados, al facilitar la toma de las decisiones al máximo posible, minimizando las condiciones de incertidumbre.

### **3.2.1 Análisis FODA.**

El análisis FODA es un instrumento de planificación estratégica que puede utilizarse para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas.

El proceso de realización de un análisis FODA ayuda a tener una comprensión común de la “realidad”. De esa manera, resulta más fácil comprender e identificar los objetivos y necesidades fundamentales de fortalecimiento de capacidad, así como las posibles soluciones.

Organización de las naciones unidas. (2007) P.133.

### **3.2.2 Las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades en las Empresas.**

Talancón, P.H (2007) describe: Las siglas FODA provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La sigla FODA es un acróstico de:

- Fortalezas: Factores positivos con los que se cuenta, son los recursos considerados valiosos.
- Oportunidades: Aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando las fortalezas.
- Debilidades: Un factor interno que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil, cualquier factor crítico negativo que se deben eliminar o reducir.
- Amenazas: Factores externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos.

Para Porter, M. (1998), las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.). Estos talones de Aquiles pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable.

Para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos.

Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es dar mayor preponderancia a los activos.

Wilhelm, (1992). El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de las que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos.

### **3.2.3 Identificar Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.**

¿Qué son las oportunidades? Son ciertos eventos que ocurren o se espera que ocurran fuera de la organización y que pudieran tener un impacto positivo en el futuro de la misma, siempre y cuando se los aproveche.

Según Talacón, P.H (2007), las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.

¿Qué son las amenazas? Son eventos o circunstancias que externamente se están dando o pueden darse y que serían capaces de generar impactos negativos en el futuro de la organización; deberán ser enfocados en su real dimensión, para que con una cuidadosa planificación puedan ser minimizados.

¿Qué son las fortalezas? Representan los principales puntos a favor, son los aspectos positivos relevantes con que cuenta la organización y le permitirán aprovechar las oportunidades positivas y minimizar las amenazas provenientes de su entorno.

¿Qué son las debilidades? Son aquellos obstáculos y limitaciones que deben tratar de minimizarse o superarse mediante acciones concretas, de tal forma que no impidan cumplir con el avance previamente planificado de la organización.

**Tabla N°3. Matriz FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Recursos financieros adecuados.</p> <p>Buena imagen de los compradores.</p> <p>Ser un reconocido líder en el mercado.</p> <p>Mejor capacidad de fabricación.</p> <p>Habilidades tecnológicas superiores.</p> <p>Propiedad de la tecnología.</p> <p>Acceso a economías de escala.</p> <p>Ventajas en costos.</p> <p>Habilidades para la innovación de productos.</p> <p>Dirección capaz.</p> <p>Mejores campañas de publicidad.</p> <p>Capacidades fundamentales en áreas claves.</p> <p>Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas.</p> <p>Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas.</p> <p>Posición ventajosa en la curva de experiencia.</p>	<p>No hay una dirección estratégica clara.</p> <p>Instalaciones obsoletas.</p> <p>Rentabilidad inferior al promedio.</p> <p>Falta de oportunidad y talento gerencial.</p> <p>Atraso en investigación y desarrollo.</p> <p>Línea de productos demasiado limitada. Débil imagen en el mercado.</p> <p>Débil red de distribución.</p> <p>Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.</p> <p>Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.</p> <p>Seguimiento deficiente al implantar la estrategia.</p> <p>Abundancia de problemas operativos internos.</p> <p>Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Atender a grupos adicionales de clientes.</p> <p>Ingresar en nuevos mercados o segmentos.</p> <p>Complacencia entre las compañías rivales.</p> <p>Crecimiento más rápido en el mercado.</p> <p>Diversificarse en productos relacionados.</p> <p>Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás).</p> <p>Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.</p>	<p>Ingresar en nuevos mercados o segmentos.</p> <p>Cambios demográficos adversos.</p> <p>Diversificarse en productos relacionados.</p> <p>Complacencia entre las compañías rivales.</p> <p>Crecimiento más lento en el mercado.</p> <p>Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.</p> <p>Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás).</p>

Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.	<p>Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Crecimiento más rápido en el mercado.</p> <p>Entrada de competidores foráneos con costos menores.</p> <p>Incremento en las ventas y productos sustitutos.</p> <p>Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros.</p> <p>Requisitos reglamentarios costosos.</p> <p>Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.</p> <p>Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.</p> <p>Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.</p>
---	---

Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Thompson, P. y Gamble, I.S (2014).

Una vez elaborada la matriz fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) .

### **3.2.4 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).**

Talancón, P.H (2007) indica: El procedimiento para la elaboración de una matriz de evaluación de los factores internos, consiste de cinco etapas y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización, siendo distintos los valores de las calificaciones.

Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis como la siguiente:

- Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0
- Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
- Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto. Lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, sino comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si lo es su medio ambiente interno.



**Tabla N°4. Matriz MEFI**

<b>Factor a analizar</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Recursos financieros adecuados	0.06	4	0.24
Buena imagen de los compradores	0.16	4	0.64
Ser un reconocido líder en el mercado	0.18	4	0.72
Mejor capacidad de fabricación	0.08	3	0.24
Habilidades tecnológicas superiores	0.12	3	0.36
<b>Total</b>			<b>2.20</b>
<b>Debilidades</b>			
No hay una dirección estratégica clara	0.05	2	0.10
Instalaciones obsoletas	0.15	2	0.30
Rentabilidad inferior al promedio	0.06	1	0.06
Falta de oportunidad y talento gerencial	0.08	1	0.08
Atraso en investigación y desarrollo	0.06	1	0.06
Total			<b>0.60</b>
<b>Total general</b>	1.00		<b>2.80</b>

Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Talancón, P.H (2007).

En el caso anterior, las fuerzas internas son favorables a la organización, con un peso ponderado total de las fortalezas 2.20, contra 0.60 de las debilidades.

### 3.2.5 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).

Talancón, P.H (2007) nos afirma: Una vez elaboradas las matrices fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y matriz factores internos, existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico.

Talancón, P.H (2007). La siguiente matriz evalúa los factores externos, donde se observan algunos cambios con respecto a las anteriores, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento:

- Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa.
- Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante); el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.0
- Ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión.

**Tabla N°5. Matriz MEFE**

<b>Factor a analizar</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Atender a grupos adicionales de clientes	0.08	3	0.24
Ingresar en nuevos mercados o segmentos	0.06	2	0.12
Complacencia entre las compañías rivales	0.11	1	0.11
Crecimiento más rápido en el mercado	0.09	4	0.36
Diversificarse en productos relacionados	0.09	4	0.36
<b>Total</b>			<b>1.19</b>
<b>Amenazas</b>			
Ingresar en nuevos mercados o segmentos	0.10	2	0.20
Cambios demográficos adversos	0.12	4	0.48
Diversificarse en productos relacionados	0.07	3	0.21
Complacencia entre las compañías rivales	0.13	2	0.26
Crecimiento más lento en el mercado	0.10	1	0.10
Total			<b>1.25</b>
<b>Total general</b>	<b>1.00</b>		<b>2.44</b>

Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Talancón, P.H (2007).

La forma de evaluar las fuerzas del medio ambiente externo, es comparar el resultado del peso ponderado total de las oportunidades y de las amenazas. El valor del peso ponderado total de las oportunidades debería ser mayor, al peso ponderado total de las amenazas.

En este caso el medio ambiente externo es desfavorable para la organización, ya que el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.19 y las amenazas de 1.25.

Lo cual indica que dicha organización está por debajo de la media en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas.

### 3.2.6 Matriz Analítica de Formación de Estrategias (MAFE).

Este instrumento para realizar estrategias resume las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, además ofrece una base para evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Talancón, P.H (2007). Una vez efectuada la matriz fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la anterior: la denominada primeramente como MAFE (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas), desarrollando cuatro tipos de estrategias:

**Tabla N°6. Matriz MAFE**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	F1	D1
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
O1	Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas	Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
A1	Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.	Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Talancón, P.H (2007).

De la propuesta anterior pueden realizarse interesantes observaciones, como el cuadrante de estrategias FO, que es el más fuerte, ya que la empresa integra las fortalezas y las oportunidades con que cuenta la organización, y el cuadrante más débil, DA, que combina las debilidades y las amenazas que enfrenta la organización.

### **3.2.7 Análisis Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar (CAME).**

La siguiente fase consiste en realizar el análisis para saber cómo actuar ante las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas identificadas. Definir y priorizar que acciones implementar es fundamental, cuál será la estrategia de la empresa.

El Análisis CAME es una metodología suplementaria a la del Análisis FODA, que da pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos anteriormente a partir de la matriz FODA.

El Análisis FODA sirve para hacer un diagnóstico inicial de situación y el análisis CAME sirve para definir las acciones a tomar a partir de los resultados del FODA. Por lo tanto, el análisis CAME es la evolución natural al FODA, donde se establecen las pautas lógicas para establecer las acciones de forma coherente en la estrategia.

### **3.2.8 Pasos para Realizar un Análisis CAME.**

- Establecer una estrategia que indique cuáles son los objetivos a alcanzar en la empresa.
- Realizar un análisis FODA.
- Seleccionar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, más importantes y/o más relevantes, según su impacto y probabilidad.

- Tomar cada una de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades seleccionadas previamente y asociar acciones para corregirlas, afrontarlas, mantenerlas o explotarlas.
- Por último, implantar las acciones y realizar un seguimiento para comprobar que se cumplen los objetivos iniciales.

### 3.2.9 Tipos de Acciones: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar.

Son las pautas para actuar en cada uno de los aspectos identificados en la matriz FODA:

**Figura N°3. CAME**

<b>Debilidades</b>	▶▶▶	<b>Corregir</b>
<b>Amenazas</b>	▶▶▶	<b>Afrontar</b>
<b>Fortalezas</b>	▶▶▶	<b>Mantener</b>
<b>Oportunidades</b>	▶▶▶	<b>Explotar</b>

Fuente: Información obtenida de Talancón, P.H (2007).

Corregir las debilidades: Hacer que desaparezcan las debilidades. Para ello debemos tomar medidas para que dejen de existir, o para que dejen de afectarnos negativamente.

Afrontar las amenazas: Evitar que las amenazas se conviertan en debilidades. Debemos tomar medidas para evitar que un riesgo suceda, reducir su impacto o actuar para que desaparezca.

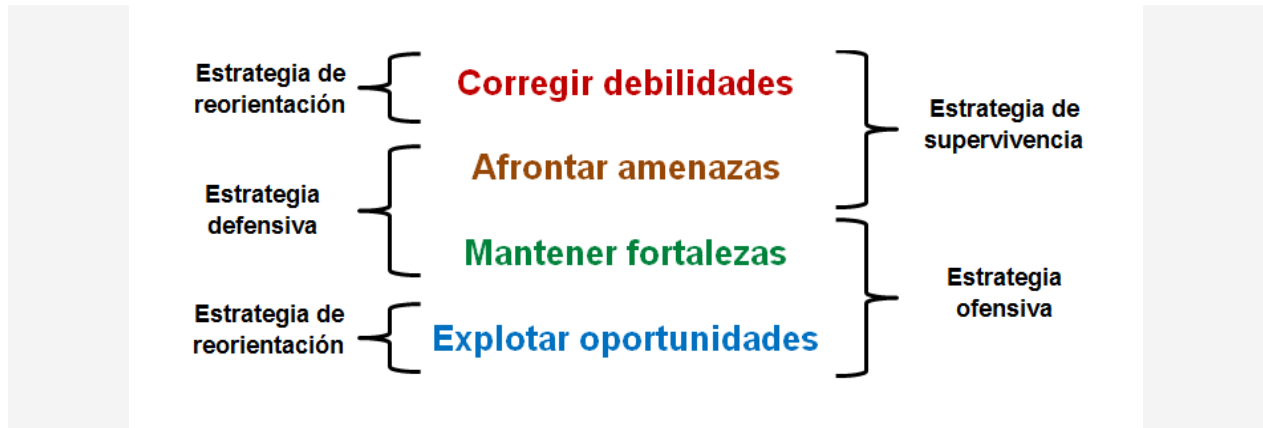
Mantener las fortalezas: Tomar medidas para evitar perder nuestras fortalezas. El objetivo es mantener nuestros puntos fuertes y fortalecerlos para que sigan siendo una ventaja competitiva en el futuro.

Explorar/Explotar las oportunidades: Crear estrategias y planificar acciones para convertir las oportunidades en futuras fortalezas.

### 3.2.10 Elegir las Acciones que se Adapten Mejor a la Estrategia.

Los tipos de acciones señalados anteriormente, deben ser coherentes con las estrategias.

**Figura N°4. Estrategias CAME**



Fuente: Información obtenida de Talancón, P.H (2007).

Estrategias ofensivas (F y O): Buscan mejorar nuestra situación actual. Predominarán las acciones enfocadas a explotar las oportunidades y mantener/reforzar las fortalezas.

Estrategias defensivas (A y F): Buscan evitar que empeore nuestra situación actual. Predominarán las acciones enfocadas en afrontar amenazas y mantener fortalezas. Perfeccionar fortalezas para minimizar amenazas. Con esta estrategia las empresas se preparan para afrontar mejor el futuro.

Estrategias de reorientación (D y O): Busca transformar situación haciendo cambios que eliminen nuestras debilidades y creen nuevas fortalezas. Predominarán las acciones enfocadas a corregir debilidades y explotar oportunidades. Aprovechar las oportunidades del entorno para mejorar las debilidades.

Estrategia de supervivencia (D y A): Busca eliminar los aspectos negativos que nos perjudican. Predominarán las acciones enfocadas a corregir las debilidades y afrontar amenazas.

De esta manera se intenta reducir las amenazas del mercado y a la vez, reducir internamente las debilidades. Esta situación se debe evitar en la medida de lo posible.

### **3.2.11 Las Cinco Fuerzas de Porter.**

Existen cinco fuerzas competitivas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Por lo tanto, toda empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas fuerzas que rigen la competencia industrial.

Estas fuerzas, asegura Porter, M. E. (1982), “determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia” (p. 26).

Para analizar cuidadosamente su industria una corporación debe evaluar la importancia para su éxito de cada una de las cinco fuerzas y cuanto más poderosa sean, más limitada será la capacidad para aumentar sus precios y obtener mayores beneficios.

Una fuerza poderosa es considerada como una amenaza porque tiene la posibilidad de reducir los beneficios. En contraste, una de magnitud menor puede ser vista como una oportunidad porque permite obtener mayores beneficios. En el corto plazo, pueden actuar como limitantes de las actividades de una empresa, sin embargo, en el largo plazo, es posible que, a través de su opción estratégica, cambie el poder de una o más en beneficio propio.

“En cualquier sector industrial, ya sea doméstico o internacional o que produzca un producto o un servicio, las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas” (Porter, M. E., 1987, p. 108).



**Figura N°5. Las Cinco Fuerzas de Porter**



Fuente: Porter, M. E., 1987.

### **3.2.12 Pasos para Realizar un Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.**

- Determinar el poder de negociación de tus clientes.
- Determinar el poder de negociación de tus proveedores
- Identifica la amenaza de nuevos competidores
- Identifica la amenaza de productos o servicios sustitutos
- Determinar la rivalidad entre competidores existentes
- Asignar un valor cada fuerza para realizar un diagnostico

### **3.2.13 Poder de Negociación de los Compradores.**

De acuerdo a Noa, B. (2010), un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria.

Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable.

El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias. En tal caso, es frecuente que los consumidores tengan mayor poder de negociación para los precios de venta, la cobertura de garantías y los paquetes de accesorios.

Porter, M. E., detalla que un grupo de compradores es poderoso si (2003, p.34):

- Es un grupo concentrado o hace compras en grandes volúmenes.
- Los productos que adquiere al sector son productos normalizados o no diferenciados.

- Los materiales comprados al sector forman un componente de su propio producto y representan una parte significativa de su coste.
- Sus beneficios son bajos, lo cual supone un gran estímulo para reducir los costes de compra.
- El producto del sector carece de importancia para la calidad de los productos o servicios de los compradores.
- El producto del sector no supone un ahorro de dinero para los compradores.
- Los compradores plantean una amenaza seria de integración hacia atrás, es decir, de entrar en el sector en cuestión.

#### **3.2.14 Poder de Negociación de los Proveedores.**

De acuerdo a Noa, B. (2010) indica que un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que estos suministran, son clave para una empresa, no tienen sustitutos, o son pocos y de alto costo.

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios.

Según Porter, M. E., un grupo de proveedores es poderoso si (2003, p.33):

- Está dominado por unas pocas empresas y está más concentrado que el sector al que vende.
- Su producto es único o al menos está diferenciado; o también si los costes fijos que debe soportar el comprador para cambiar de proveedor son elevados.
- No está obligado a competir con otros productos que podrían ser vendidos al sector.
- Existe el riesgo presumible de una integración hacia adelante; es decir, de que los proveedores entren en el sector.
- El sector no es un cliente importante del grupo de proveedores.

### **3.2.15 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.**

Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas, lo que puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad.

Los nuevos participantes de una industria generalmente aportan a ésta nuevas capacidades, deseo de ganar participación de mercado y recursos importantes; convirtiéndose en amenaza para una corporación establecida, que depende de la presencia de barreras de entrada y de la reacción que se espera de los competidores existentes, para dificultar su entrada en la industria.

Según Porter, M. E. (1982), existen los siguientes factores que actúan como barreras para el ingreso:

- Economías de escala. Si actualmente existen competidores cuyo volumen de ventas les permite mantener bajos los costos, menos probable es que entren nuevos competidores.
- Diferenciación del producto o servicio. Si el producto o servicio que ofreces es altamente diferenciado, menos probable es que entren nuevos competidores.
- Requisitos de capital. Mientras mayor sea la inversión inicial necesaria para entrar en tu industria, menos probable es que entren nuevos competidores.
- Costos cambiantes. Si para tus clientes resulta poco costoso cambiarse a nuevos competidores, más probable es que aparezcan
- Acceso a los canales de distribución. Mientras más difícil sea acceder a los canales de distribución de tus productos o servicios, menos probable es que entren nuevos competidores.
- Tasa de crecimiento del sector. Si tu mercado está en crecimiento y es rentable, más probable es que entren nuevos competidores.
- Política gubernamental. Si la exclusividad de producción de tus productos o de prestación de tus servicios es protegida por el gobierno, patentes, derechos de autor o marcas registradas, menos probable es que entren nuevos competidores.

### **3.2.16 Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos.**

Todas las empresas en un sector industrial están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos. Un producto sustituto es uno que parece ser diferente, pero que satisface la misma necesidad que otro. Y cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por estos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial.

Según Porter, M. E. (2003), los sustitutos limitan los precios y las utilidades que se pueden lograr en un segmento. En la medida en que los costos de cambio sean bajos, los sustitutos pueden producir un fuerte efecto en una industria. En ocasiones, resulta difícil identificar los posibles productos o servicios sustitutos, ya que significa buscar productos o servicios que realicen la misma función, aunque tengan una apariencia diferente y den la impresión de que no son fácilmente sustituibles.

- Precio relativo de los sustitutos. Si los sustitutos tienen un menor precio, mayor es la amenaza de los clientes los escojan.
- Precio / Calidad. Si la relación precio/ calidad es determinante en la elección de los clientes y se puede asegurar una buena calidad a un buen precio, menor es la amenaza que se cambien a sustitutos.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos. Si los clientes no tienen la posibilidad de acceder a un sustituto, menor es la amenaza que se cambien.
- Costo de cambio para el cliente. Mientras más costoso resulte para los clientes cambiarse a los sustitutos, menor será la amenaza que se cambien.
- Preferencia del cliente hacia el sustituto. Si tus clientes prefieren a tus sustitutos por otros motivos como innovación, identificación, facilidad de acceso, entre otros. Mayor será la amenaza que se cambien.

### **3.2.17 La Rivalidad entre Competidores Existentes.**

La rivalidad entre las empresas que compiten suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen las empresas rivales.

Cuando una empresa cambia de estrategia se puede topar con contraataques por represalia, por ejemplo bajar los precios, mejorar la calidad, aumentar las características, ofrecer más servicios, ofrecer garantías y aumentar la publicidad.

En la mayoría de las industrias, las corporaciones dependen unas de otras. Se espera que una acción competitiva de una de ellas produzca un efecto notable en sus competidores y desencadene un contragolpe o esfuerzos para contrarrestarla. Según Porter, M. E., la intensa rivalidad se relaciona con la presencia de varios factores, entre los que se encuentran número de competidores, tasa de crecimiento de la industria, características del producto o servicio, monto de los costos fijos, capacidad, altura de las barreras de salida y diversidad de los rivales.

“Conforme la rivalidad entre las empresas que compiten se intensifica, las utilidades de la industria van disminuyendo, en ocasiones al grado de que una industria pierda su atractivo inherente” (David, F. R., 1997, p.143).

- Concentración. Número de empresas que compiten en un sector y su tamaño. Mientras menos y más grandes sean, mayor será la rivalidad entre competidores.
- Diversidad de competidores. Mientras más similar sea la estructura organizacional, los costos y los objetivos de las empresas competidores, más intensa será la rivalidad.
- Diferenciación del producto o servicio. Si el producto o servicio que ofreces es altamente diferenciado, menos intensa será la rivalidad con tus competidores.
- Barreras de salida. Mientras más difícil sea para los actuales competidores salirse del mercado, más intensa será la rivalidad.
- Costo de cambio. Si para tus clientes resulta poco costoso cambiarse a tus competidores.
- Tasa de crecimiento del sector. Si tu mercado está en crecimiento y es rentable.

A veces, se agrega una sexta fuerza competitiva:

### **3.2.18 Gobierno.**

Se centra en aquellos elementos que conforman el entorno en el cual se desarrollan las organizaciones, es decir, aquellas variables que no dependen directamente de la empresa, sino de los contextos a los que pertenece ésta.

Identifica los factores políticos y/o gubernamentales a nivel nacional o internacional que influyen directamente o influirán en un futuro, en la empresa y/o sector industrial.

Útil para comprender la demanda/descenso del mercado, posiciones comerciales actuales y oportunidades/obstáculos potenciales y para poder establecer una estrategia adecuada y eficaz.

Algunos ejemplos de cada variable son:

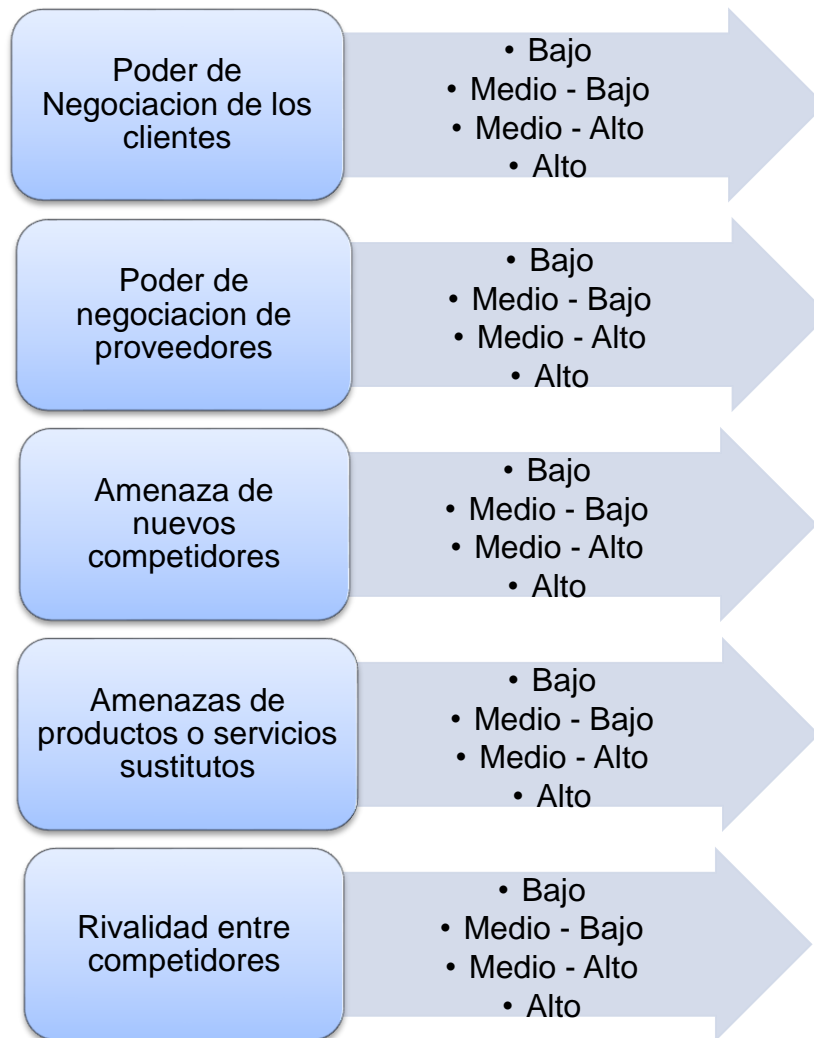
- Las subvenciones públicas dependientes de los gobiernos.
- La política fiscal de los diferentes países.
- Las modificaciones de los tratados comerciales.
- Posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos y sus ideas sobre la sociedad.
- La política económica del gobierno.
- Las diferentes políticas de los gobiernos mundiales, continentales, nacionales, locales.



### 3.2.19 Valorizar cada Fuerza.

Asignar un valor que indique el grado en que afecta cada una de las cinco fuerzas analizadas, para realizar un diagnóstico del entorno competitivo.

**Figura N°6. Valorización de las Cinco Fuerzas de Porter**



Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Porter, M. E., 1987.

Mientras más alto sea el grado de cada fuerza, menos rentable resultara el mercado analizado.

### **3.3 Herramientas Financieras para la Toma de Decisiones**

Los instrumentos financieros de análisis, permiten evaluar el desempeño actual de las empresas, el pasado y el proyectado. Con información financiera actualizada y precisa, se facilita el proceso de toma de decisiones, tales como, en qué invertir, cuándo y cómo se le debe pagar a las fuentes de financiamiento, dónde obtener los recursos.

Dichas herramientas permiten comparar sus resultados con los de otras empresas del mismo ramo que presenten características similares. Además identifican los problemas existentes y los factores que los ocasionan, para poder decidir, qué estrategia utilizar para mejorarlos o de lo contrario tomar medidas para no caer en una situación desfavorable.

Finalmente lograr controles económicos ágiles, para adelantarse al futuro y prepararse, facilitando decisiones racionales acordes con los objetivos de la empresa y a tener una administración más eficiente, con realismo y previsión.

#### **3.3.1 Análisis e Interpretación de los Estados Financieros Básicos.**

Según Martínez G. (2005), el análisis de estados financieros es la aplicación de técnicas y herramientas analíticas a datos y estados financieros, con el fin de obtener medidas y relaciones significativas (información útil) para la toma de decisiones.

### **3.3.2 Definición Estados Financieros.**

Para el autor (Narváez Sánchez, s/f) define que “son los documentos que proporcionan informes periódicos a fechas determinadas, sobre el estado o desarrollo de la administración de una compañía, es decir, la información necesaria para la toma de decisiones en una empresa.

Los estados financieros son de uso general tanto para la administración como para usuarios en general y se emplean para evaluar la capacidad de la empresa en la generación de activo, para conocer y estudiar su estructura financiera que incluye la liquidez y solvencia para evaluar la contabilidad de la misma. (Balance general, estado de resultados, estado de cambios en la situación financiera y estado de variación en el capital contable).

Los estados financieros son los documentos que debe preparar la empresa al terminar el ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos, financieros, la utilidad de la información; obtenidos en las actividades de su empresa a lo largo de un período.

Son reportes que surgen como resultado de la clasificación y el ordenamiento de operaciones y movimientos financieros de una entidad económica. Son un punto de partida y, a su vez, uno de los muchos elementos que deben observarse para el análisis y evaluación de la posición financiera de un negocio que es el objeto de esta investigación. Foulke, R. A. (1973), nos señala, en resumen, que los estados financieros son instrumentos necesarios para presentar la situación económica financiera de la empresa a lo largo de un período determinado.

Estos revelan todo tipo de información en relación a la empresa, inclusive sobre la solvencia y estabilidad, las fuentes de financiamiento e inversiones, la productividad y la

capacidad para generar recursos líquidos y los resultados de las operaciones; que permiten orientar en forma adecuada las decisiones y dirigir con éxito la marcha de la empresa.

Según Moreno, J. A. (2006) “los estados financieros son informes preparados para suministro a terceros, pero también son empleados por los administradores del ente que los emite. La responsabilidad por la preparación de los estados contables corresponde a los administradores del ente emisor”. (p. 9-10).

### **3.3.3 Importancia de los Estados Financieros.**

Meigs, M. (2003); afirma que los estados financieros sirven para:

Informarles a los administradores y dirigentes de la empresa, del resultado de su gestión.

En estos casos debe acompañarse a los estados financieros, datos estadísticos e informes detallados de las operaciones. Para informarles a los propietarios y accionistas el grado de seguridad de sus inversiones y su productividad se le debe hacer resaltar la capacidad de ganancia del negocio; para facilidades de crédito o depósitos fiscales, en virtud de que a los acreedores les interesa primordialmente la solvencia de la empresa, naturaleza y suficiencia de su capital de trabajo (p. 59).

Los estados financieros permiten a las personas interesadas estar orientadas de manera adecuada acerca de la rentabilidad, solvencia y estabilidad de la empresa, con la finalidad de tomar decisiones acertadas y dirigir con éxito la marcha de la empresa.

Es por ello, importante que en toda empresa se preparen estados financieros y que las operaciones que en ellos se revelen, sean independientes a la de los dueños.

El inversionista y otros usuarios de la información se convierten en tomadores de decisiones respecto de dónde obtener los recursos, en qué invertir, cuáles son los beneficios o utilidades de las empresas cuándo se debe pagar a las fuentes de financiamiento, cuando se deben reinvertir las utilidades, entre otros.

### **3.3.4 Clasificación de los Estados Financieros.**

Gitman, L. J. (2007) indica que los cuatro estados financieros clave que requiere la Comisión de Valores y Bolsa (SEC, por sus siglas en inglés, Securities and Exchange Commission) que se reporten a los accionistas son: el Estado de Resultados, el Estado de Situación Financiera, el Estado de Patrimonio de los Accionistas y el Estado de Flujos de Efectivo (p. 81).

Los estados financieros básicos son:

- El estado de situación financiera
- El estado de resultados
- El estado de cambios en el patrimonio
- El estado de flujos de efectivo

### **3.3.5 Estado de Situación Financiera o Balance General.**

Es un documento contable que presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada y muestra claramente el valor de cada una de las propiedades, obligaciones y capital de una empresa. Se dice que es como una fotografía que retrata la situación de una empresa en un momento determinado.

Gitman, L. J. (2007) al respecto plantea lo siguiente:

Presenta una declaración resumida de la situación financiera de la empresa en un momento dado. El estado balancea los activos de la empresa (lo que posee) contra su financiamiento, que puede ser deuda (lo que debe) o capital (lo que proporcionan los propietarios o accionistas). (p. 82).

Por otro lado, Gómez, F. (1995), lo detalla como “un documento de indiscutible valor económico, financiero y jurídico, que proporciona los datos necesarios para determinar el grado de liquidez, solvencia y rentabilidad de la organización y en conjunto, la eficiencia de su administración”. (p. 15).

Como lo plantea (Josar, 2011) es el documento contable que informa en una fecha determinada la situación financiera de la empresa, presentando en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital, valuados y elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

En el balance solo aparecen las cuentas reales y sus valores deben corresponder exactamente a los saldos ajustados del libro mayor y libros auxiliares.

### **3.3.6 Estados de Resultados.**

Conocido también como estado de pérdidas y ganancias, mide los beneficios o las pérdidas de las operaciones normales en un período de tiempo determinado; mide los ingresos totales de las ventas de productos o servicios y deduce el total de los gastos relacionados con la obtención de los ingresos.

(Finney, 1994) Afirma que es un documento complementario donde se informa detallada y ordenadamente como se obtuvo la utilidad del ejercicio contable.

El estado de resultados está compuesto por las cuentas nominales, transitorias o de resultados, o sea las cuentas de ingresos, gastos y costos. Los valores deben corresponder exactamente a los valores que aparecen en el libro mayor y sus auxiliares, o a los valores que aparecen en la sección de ganancias y pérdidas de la hoja de trabajo.

De acuerdo con lo que describe Gitman, L. J. (2007), “el estado de resultados proporciona un resumen financiero de los resultados de las operaciones de la empresa durante un período determinado” (p. 81). Si bien es cierto, los más comunes son los que abarcan el período de un año que finaliza a una fecha específica; suelen prepararse también de manera mensual para ponerlos a disposición de la gerencia y en forma trimestral para los accionistas de corporaciones.

Desde el punto de vista objetivo, el estado de resultados muestra un resumen de los hechos significativos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio de la entidad durante un período determinado.

### **3.3.7 Estados de Cambios en el Patrimonio.**

De acuerdo con (Finney, 1994) es el estado financiero que muestra en forma detallada los aportes de los socios y la distribución de las utilidades obtenidas en un periodo, además de la aplicación de las ganancias retenidas en periodos anteriores. Este muestra por separado el patrimonio de una empresa.

El estado de cambios en el patrimonio neto facilita el registro directo de partidas que no cumplen las definiciones de pasivos; por ejemplo, las subvenciones donaciones y legados recibidos por la empresa. A su vez, las alteraciones en el valor de los activos y pasivos se reconocerán en el estado de cambios en el patrimonio neto; por ejemplo, los cambios relativos a la valoración de los instrumentos financieros como los activos financieros disponibles para la venta. Este registro directo se realizará en un documento distinto a la cuenta de pérdidas y ganancias.

Estado financiero básico que pretende explicar, a través de una forma desglosada, las cuentas que han generado variaciones en el patrimonio. Es un estado dinámico y es el enlace del estado de situación financiera y el estado de resultados.

Según Gitman, L. J. (2007) es un estado financiero dinámico que muestra el movimiento deudor y acreedor de las cuentas de patrimonio de una empresa determinada. Cuando el Estado de Patrimonio de los Accionistas no incluye modificaciones en el capital social, cambia su nombre y se le denomina Estado de Utilidades Retenidas. En este caso, no se muestran las cifras del capital social, sino solamente los conceptos que integran las utilidades retenidas.

De lo anterior, Gitman, L. J. (2007. p, 156) expone lo siguiente:



El estado de ganancias retenidas es una forma abreviada del estado del patrimonio de los accionistas. A diferencia del estado del patrimonio de los accionistas, que muestra todas las transacciones de las cuentas patrimoniales que ocurren durante un año específico, el estado de ganancias retenidas reconcilia el ingreso neto ganado durante un año específico, y cualquier dividendo en efectivo pagado, con el cambio en las ganancias retenidas entre el inicio y el fin de ese año. (p.85).

### **3.3.8 Estado de Flujos de Efectivo.**

(Guajardo Cantú, 1992) explica que en lo que se refiere a flujos de efectivo, proporciona a los usuarios de estados financieros una base para evaluar la habilidad de la empresa para generar efectivo y sus equivalentes y las necesidades de la empresa en las que fueron utilizados dichos flujos de efectivo.

Las decisiones económicas que toman los usuarios requieren una evaluación de la habilidad de una empresa para generar efectivo y sus equivalentes, así como la oportunidad y certidumbre de su generación.

(Guajardo Cantú, 1992) encontró que cuando se usa conjuntamente con los demás estados financieros, un estado de flujos de efectivo proporciona información que permite a los usuarios evaluar los cambios en los activos netos de una empresa, su estructura financiera (incluyendo su liquidez y solvencia) y su habilidad para generar efectivo y sus equivalentes.

También acrecienta la comparabilidad de los informes sobre la actuación operativa por diferentes empresas porque elimina los efectos de usar diferentes tratamientos contables para las mismas transacciones y eventos.

La información histórica de flujos de efectivo se usa con frecuencia como indicador del monto, oportunidad y certidumbre de los flujos futuros de efectivo. También es útil para verificar la exactitud de las proyecciones pasadas de flujos de efectivo y examinar la relación entre las utilidades y el flujo de efectivo neto y el impacto de los precios cambiantes.

Según Gitman, L. J. (2007), “es un resumen de los flujos de efectivo de un período Específico. Permite comprender mejor los flujos operativos, de inversión y de financiamiento de la empresa, y los reconcilia con los cambios en su efectivo y sus valores negociables durante el período” (p. 85).

El Estado de Flujo de Efectivo permite establecer los requerimientos de efectivos de la empresa, por lo cual se hace necesaria su presentación con el objetivo de analizar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo. (Weston, J. F., 2002, p. 110).

### **3.3.9 Análisis Financiero.**

Se refiere a la evaluación de la salud financiera de la empresa y sus negocios. Al igual que en la rama de medicina los gerentes de finanzas chequean las condiciones de salud de las empresas el manejar pruebas básicas, por ejemplo, un análisis de razones financieras para observar si el desempeño de una firma se encuentra dentro del rango normal para un negocio en marcha de este tipo. Si no es así, ellos hacen más pruebas para ver qué es lo que no está funcionando, si hay algo, en el seno de la organización (Cuervo, Análisis y Planificación Financiera de la Empresa, 1994).

Es así que los líderes financieros utilizan el análisis de razones para interpretar las cifras no procesadas en los estados financieros una razón financiera es un número que expresa el valor de una variable financiera con relación a otra , cada razón debe ser analizada cuidadosamente para medir con efectividad el desempeño de una empresa (Bernstein, 1995).

### **3.3.10 Los Métodos de Análisis Financieros.**

Se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo período y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

#### **Formas de análisis financiero**

El análisis de las finanzas deben ser medidas desde las siguientes hitos financieros:

- Análisis Vertical.
- Análisis Horizontal.

### **3.3.11 Análisis Vertical.**

El análisis vertical del estado de situación financiera consiste en la comparación de una partida del activo con la suma total del balance y/o con la suma de las partidas del pasivo o del patrimonio total del balance y/o con la suma de un mismo grupo del pasivo y del patrimonio. Consiste en establecer razones geométricas o cocientes entre las distintas partidas de un mismo estado financiero y sus totales; o entre un grupo de partidas y el total del grupo respectivo.

Afirma (Henalova, 2008), indica que el método de porcentos integrales consiste en expresar en porcentajes las cifras de un estado financiero. Un balance en porcentos integrales indica la proporción en que se encuentran invertidos en cada tipo o clase de activo los recursos

totales de la empresa, así como la proporción en que están financiados, tanto por los acreedores como por los accionistas de la misma.

El propósito de este análisis es evaluar la estructura de los medios de la empresa y de sus fuentes de financiamiento. Este análisis es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución equitativa de sus cuentas, de acuerdo a sus necesidades financieras y operativas.

A demás nos determina cuál es su aplicación dentro de la empresa “Su aplicación puede enfocarse a estados financieros dinámicos o estáticos, básicos o secundarios tales como balance general, estado de pérdidas y ganancias, costo de producción y venta, este procedimiento facilita la comparación de las cifras con lo cual podremos determinar una probable anormalidad o defecto de la empresa sujeta a analizar.”

### **3.3.12 Análisis Horizontal.**

De acuerdo con (Bernstein, 1995) “El análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado”. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

Se emplea para comparar las cifras de dos estados y revelar tendencias de los estados financieros y sus relaciones. Es de gran importancia para la empresa, ya que permite informar si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

La información aquí obtenida es de gran utilidad para realizar proyecciones y fijar nuevas metas, puesto que una vez identificadas las causas y las consecuencias del comportamiento financiero de la empresa, se debe proceder a mejorar los puntos o aspectos considerados débiles, diseñar estrategias para aprovechar los puntos o aspectos fuertes, y tomar medidas para prevenir las consecuencias negativas que se puedan anticipar como producto del análisis realizado a los estados financieros.

### **3.4 Indicadores Financieros como Herramienta para el Análisis**

Según (Bernstein, 1995) explica las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del balance general y/o del estado de pérdidas y ganancias.

Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, podemos obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa.

Adicionalmente, nos permiten calcular indicadores promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnóstico financiero y determinar tendencias que nos son útiles en las proyecciones financieras.

El analista financiero, puede establecer tantos indicadores financieros como considere necesarios y útiles para su estudio. Para ello puede simplemente establecer razones financieras

entre dos o más cuentas, que desde luego sean lógicas y le permitan obtener conclusiones para la evaluación respectiva.

Según Pacheco et al. (2002), las razones financieras suelen ser calificadas en seis tipos fundamentales: liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad, crecimiento y valuación; por su parte, Guajardo (2002) las clasifica dentro de cuatro rubros: rentabilidad, liquidez, utilización de activos y utilización de pasivos.

En relación con esto, Chávez (2005) afirma que la rentabilidad es uno de los indicadores financieros más relevantes, sino el más importante, para medir el éxito de un negocio; agrega que una rentabilidad sostenida combinada con una política de dividendos cautelosa, conlleva a un fortalecimiento del patrimonio.

Como complemento de esto, Anthony y Govindarajan (2003) menciona que habitualmente, en una empresa el beneficio es el objetivo más importante, por ello es tan necesario el cálculo de la rentabilidad. Es por ello que, de los indicadores financieros aplicados por las empresas, en esta investigación se decide abordar los de rentabilidad como principales herramientas para la toma de decisiones.

### **3.4.1 Indicadores de Rentabilidad.**

Existen diversas definiciones y opiniones relacionadas con el término rentabilidad, por ejemplo, Gitman (1997) dice que rentabilidad es la relación entre ingresos y costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas. La rentabilidad de una empresa puede ser evaluada en referencia a las ventas, a los activos, al capital o al valor accionario.

Por otra parte, Aguirre et al. (1997) consideran la rentabilidad como un objetivo económico a corto plazo que las empresas deben alcanzar, relacionado con la obtención de un beneficio necesario para el buen desarrollo de la empresa.

En términos concisos, la rentabilidad hace referencia al beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recurso o dinero invertido. La rentabilidad se considera también como la remuneración recibida por el dinero invertido.

En el mundo de las finanzas se conoce también como los dividendos percibidos de un capital invertido en un negocio o empresa.

Según define (Chiavenato, 2000):

La rentabilidad, en términos generales, permitirá conocer el grado de ganancia que derive del empleo de las inversiones, tanto propias, como ajenas, en la gestión financiera de la empresa. Para valorar la gestión de la empresa, además de conocer el grado de su liquidez, solvencia y solidez, es también necesario, tener en cuenta su rentabilidad, ya que ella permitirá remunerar los capitales, propios o ajenos, puestos a su disposición. Uno de los aspectos más importantes, que atrae la atención de quienes concurren a financiar las operaciones de la empresa, ya sea con capitales propios o de terceros, es el conocer su rentabilidad, positiva o negativa, dado que esta será un indicador de buen o mal uso, de los recursos financieros; así como, la suficiencia o insuficiencia de los recursos disponibles.

Los indicadores de rentabilidad, deben ser tomados en cuenta para la toma de decisiones financieras y administrativas para mejorar la gestión de la empresa. Existen diversas relaciones para medir la rentabilidad con los demás elementos que intervienen en la estructura del balance.

De acuerdo a Sánchez (2002), la importancia del análisis de la rentabilidad viene dada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica.

Los indicadores referentes a rentabilidad, tratan de evaluar la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las originó, ya sea considerando en su cálculo el activo total o el capital contable (Guajardo, 2002). Se puede decir entonces que es necesario prestar atención al análisis de la rentabilidad porque las empresas para poder sobrevivir necesitan producir utilidades al final de un ejercicio económico, ya que sin ella no podrán atraer capital externo y continuar eficientemente sus operaciones normales.

### **3.4.2 Análisis de Rentabilidad por Niveles.**

Aunque cualquier forma de entender los conceptos de resultado e inversión determinaría un indicador de rentabilidad, el estudio de la misma en la empresa se puede realizar de acuerdo a dos niveles (Sánchez, 2002):

- Nivel de rentabilidad económica o del activo, en el que se relaciona un concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa.



- Nivel de rentabilidad financiera, en el que se enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos.

Sánchez (2002) agrega que la relación entre ambos tipos de rentabilidad vendrá definida por el concepto conocido como apalancamiento financiero, que, bajo el supuesto de una estructura financiera en la que existen capitales ajenos, actuará como amplificador de la rentabilidad financiera respecto a la económica siempre que esta última sea superior al coste medio de la deuda y como reductor en caso contrario.

### 3.4.3 Rentabilidad Económica.

De acuerdo con (Shapiro, 2001) “La rentabilidad económica o del activo también se denomina ROA –Return on assets- y como denominación más usual ROI – Return on investments-. Básicamente consiste en analizar la rentabilidad del activo independientemente de cómo está financiado el mismo, o dicho de otra forma, sin tener en cuenta la estructura del pasivo.

Por su parte, Van Horne y Wachowicz (2002), mencionan que el rendimiento sobre la inversión determina la eficiencia global en cuanto a la generación de utilidades con activos disponibles; lo denomina el poder productivo del capital invertido.

Además, presenta el cálculo de dicho rendimiento de esta manera, Rendimiento sobre los Activos totales (ROA) es:

$$ROA = \frac{UTILIDAD\ NETA}{ACTIVO\ TOTAL} \times 100$$

### 3.4.4 Rentabilidad Financiera.

Sánchez (2002) explica que la rentabilidad financiera o del capital, denominada en la literatura anglosajona return on equity (ROE), es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por sus capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado.

La rentabilidad financiera es, por ello, un concepto de rentabilidad final que al contemplar la estructura financiera de la empresa (en el concepto de resultado y en el de inversión), viene determinada tanto por los factores incluidos en la rentabilidad económica como por la estructura financiera consecuencia de las decisiones de financiación (Sánchez, 2002).

Por otro lado, el índice de rentabilidad financiera, puede considerarse la medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, de ahí que sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios.

Según Aguirre et al. (1997) evalúa la rentabilidad obtenida por los propietarios de una empresa; el rendimiento obtenido por su inversión. Su fórmula es la siguiente:

$$ROE = \frac{\text{BENEFICIO NETO}}{\text{FONDOS PROPIOS}} \times 100$$

Cuando la rentabilidad económica es superior al costo del endeudamiento (expresado ahora en tanto por ciento, para poder comparar y no en valor absoluto como anteriormente), cuanto mayor sea el grado de endeudamiento mayor será el valor de la rentabilidad financiera o rentabilidad de los accionistas, en virtud del juego del denominado efecto palanca.

Por el contrario, cuando la rentabilidad económica es inferior al coste de las deudas (el capital ajeno rinde menos en la empresa de lo que cuesta) se produce el efecto contrario: el endeudamiento erosiona o aminora la rentabilidad del capital propio.

### 3.4.5 Medidas de Rentabilidad.

Según Dess y Lumpkin (2003) las medidas de rentabilidad permiten pesar con qué eficiencia utiliza la empresa sus activos y con qué eficiencia gestiona sus operaciones.

Por otro lado, Gitman (1997) establece diversas mediciones de la rentabilidad que permiten al analista evaluar las utilidades de la empresa en referencia a un determinado nivel de ventas, o de activos o de la inversión de los accionistas o al valor accionario:

- Margen bruto de utilidades (MBU)
- Margen de utilidades de operación (MUO)
- Margen neto de utilidades (MNU)

### 3.4.6 Margen de Utilidad Bruta.

Indica el porcentaje de cada unidad monetaria en ventas después de que la empresa ha pagado todos sus bienes. Lo ideal es un margen bruto de utilidades lo más alto posible (es decir, es menor el costo relativo de la mercancía vendida).

El margen de utilidad bruta se calcula de la manera siguiente:

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

Donde,

$$\text{Utilidad Bruta} = \text{Ventas} - \text{Costo de ventas}$$

### 3.4.7 Margen de Utilidad Operativa.

Representa lo que puede ser llamado utilidades puras, ganadas por la empresa entre cada unidad monetaria de ventas. El margen de utilidad operativa se calcula de la manera siguiente:

$$\textit{Margen de Utilidad Operativa} = \frac{\textit{Utilidad Operativa}}{\textit{Ventas}}$$

AL respecto (Gitman & Zutter, 2012) comentan lo siguiente: “La utilidad operativa es “pura” porque mide solo la utilidad ganada en las operaciones e ignora los intereses, los impuestos y los dividendos de acciones preferentes. Es preferible un margen de utilidad operativa alto”.

### 3.4.8 Margen de Utilidad Neto.

Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Cuánto más alto es el margen de utilidad neta de la empresa, mejor. El margen de utilidad neta se calcula de la manera siguiente:

$$\textit{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Ventas}}$$

Es una medida comúnmente referida que indica el éxito de la empresa con respecto a las ganancias obtenidas de las ventas. Los márgenes de utilidad neta adecuados difieren considerablemente entre las industrias.

Sobre este indicador (Gitman & Zutter, 2012) comentan lo siguiente:

“El margen de utilidad neta es una medida comúnmente referida que indica el éxito de la empresa en cuanto a las ganancias obtenidas de las ventas. Los márgenes de utilidad neta “adecuados” difieren considerablemente entre las industrias. Un margen de utilidad neta del 1% o menos no sería raro para una tienda de comestibles, en tanto que un margen de utilidad neta de 10% sería bajo para una joyería”.

### 3.4.9 Análisis Dupont.

Como lo explica (Acosta, 2007), el Análisis Dupont hace parte de los índices de rentabilidad o rendimiento y en él se conjugan dos de los índices usados con más frecuencia.

El sistema de análisis DuPont es una técnica dirigida a localizar las áreas responsables del desempeño financiero de la empresa; es el sistema empleado como un marco de referencia para el análisis de los estados financieros y para determinar la condición financiera de la compañía.

El sistema DuPont reúne, en principio, el margen neto de utilidades, que mide la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas y la rotación de activos totales, que indica cuán eficientemente se ha dispuesto de los activos para la generación de ventas.

La fórmula de cálculo relaciona el rendimiento sobre los activos totales de la empresa (ROA) con su retorno sobre el patrimonio (ROE). Este último se calcula al multiplicar el rendimiento sobre los activos totales (ROA) por el multiplicador de apalancamiento financiero (MAF). Se calcula así:

$$DUPONT = \frac{UTILIDAD\ NETA}{VENTAS} \times \frac{VENTAS}{ACTIVO\ TOTAL} \times \frac{ACTIVO\ TOTAL}{PATRIMONIO}$$

### 3.4.10 Valor Económico Agregado (EVA).

El Valor Económico Agregado ("EVA", por sus siglas en inglés). El EVA es el resultado obtenido una vez que se han cubierto todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas.

Según Joel Stern & John Shiely, es una estimación del monto en que las ganancias difieren de la tasa de rendimiento mínima requerida (contra el riesgo comparable) para los accionistas o prestamistas. La diferencia puede ser tanto un excedente como una escasez.

El valor agregado económico (EVA) es un método de rendimiento financiero para calcular el verdadero beneficio económico de una corporación. Es una metodología de valuación y de medición de desempeño. A diferencia de las métricas de la contabilidad tradicional, permite estimar cuándo una empresa crea valor económico.

El EVA se basa en tres elementos:

- La cantidad de capital invertido en el negocio
- El rendimiento de dicho capital (ROIC, por sus siglas en inglés)
- El costo de oportunidad de dicho capital (WACC, por sus siglas en inglés)

De tal forma que la fórmula para calcular EVA (también llamado "ganancia económica")

$$\text{EVA} = \text{Capital} * (\text{ROIC} - \text{WACC})$$

El EVA es el dinero ganado por una empresa, menos el coste de capital necesario (tanto ajeno como propio) para conseguir esos beneficios. El hecho de tener beneficios no quiere decir que la empresa vaya bien. Posiblemente el beneficio/rentabilidad es inferior a la de mercado. Cuando una empresa tiene un rendimiento de sus activos superior al coste de su capital, crea

valor económico. Cuando la situación es a la inversa, está destruyendo valor y agotando sus recursos.

De acuerdo con el artículo: Cómo las firmas de Fortune 1000 ven a EVA, por Prakash Deo y Tarun Mukherjee (Revisión de finanzas corporativas, septiembre, octubre de 2009).

EVA tiene los siguientes beneficios comparándolo con otras medidas de rendimiento:

- Es confiable medida interna para guiar a la gerencia en la elección de acciones y estrategias que crean valor para los accionistas.
- Conduce a la congruencia de los objetivos de gestión y accionistas al vincular la remuneración de los empleados con el desempeño a largo plazo de su empresa.
- Reduce las distorsiones causadas por las normas contables para enfocar las decisiones en resultados económicos reales.
- Proporciona incentivos correctos para la asignación de recursos como capital y gastos.
- Vincula las principales facetas del proceso de gestión financiera para hacer que el sistema general sea más fácil de administrar y entender.
- Es una mejor medida de rendimiento versus las tradicionales cuando se compara el rendimiento entre las diferentes unidades de negocios de una empresa.

Prakash Deo y Tarun Mukherjee, basados en los resultados de su encuesta de compañías de Fortune 1000, resumieron las siguientes debilidades de EVA:

- Se basa en métodos de contabilidad financiera que se puede manipular.
- No es útil para todas las empresas, es más apropiado para las empresas con un uso intensivo de capital, que para las empresas de capital intelectual.

- Se enfoca en fines y no en medios, ya que no establece cómo los gerentes pueden aumentar el valor de una empresa.
- Puede distraer a los gerentes para que no aborden temas como la productividad, la satisfacción del cliente, entre otros.
- Tiene una efectividad limitada si se usa solo y no en conjunto con otras medidas, como el cuadro de mando integral.
- Requiere demasiados ajustes y por lo tanto, es difícil de implementar en la práctica.

### **3.4.11 Diagnostico Financiero.**

Diagnóstico, viene del griego Diagnostikós. Arte o acto de conocer la naturaleza de una enfermedad mediante la observación de sus síntomas y signos. Siendo diagnosticar el recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.

En el área de las ciencias administrativas, el diagnóstico es una herramienta que identifica aspectos relevantes, para que éstos sean evaluados y valorados, para poder prevenir o adelantarse a los acontecimientos futuros.

Un diagnóstico es valorar todas las situaciones que se presenten, con dificultades que ameritan ser solucionadas. Es una forma muy detallada de entender, cómo se encuentra la empresa y lograr el enfoque de lo que se debe cuidar y atender.

Específicamente el diagnóstico financiero, es una herramienta básica que evalúa, analiza e interpreta, la posición económica y financiera de la empresa, utilizando los indicadores financieros. A través de estos se podrá determinar sus niveles de endeudamiento, liquidez, rentabilidad y punto de equilibrio, entre otros.



Dicha información servirá para conocer la capacidad de competir, identificar las medidas correctivas, superar sus debilidades, optimizar los recursos existentes, encontrar problemas, identificar alternativas de negocios, aprovechar las fortalezas.

Servirá de base para la toma de decisiones y el desarrollo de un plan de acción. Los conocimientos acerca de la situación, minimizan el margen de error en la toma de decisiones. Todo esto, con el fin de maximizar sus beneficios e incrementar su valor.

#### **3.4.12 Definición de Diagnóstico Financiero.**

Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales (Valdez, S., 1998).

García, O. L. (2009) define diagnóstico financiero como “el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de la empresa o de un sector específico de ésta” (p. 101). Así mismo, señala que es necesario complementar la información contable con información cuantitativa y cualitativa que permita conocer la situación de la empresa, tales como simulación de resultados, proyección de estados financieros, ventajas comparativas, tecnología utilizada, estructura de organización, recursos humanos, información sobre el entorno y otros análisis cuantitativos como el costo de capital, la relación entre el costo, el volumen y la utilidad, entre otros.

Por otra parte, Ortiz, A. (2005), señala que “el diagnóstico se justifica al conceptuar que sus resultados permiten a la dirección conocer los factores controlables y los no controlables que afectan la vida empresarial en frentes como la competitividad, la creación de valor, el prestigio institucional y el cumplimiento de la misión” (p. 37).

El Diagnóstico Financiero es un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales Lawrence J.G & Zutter Ch. J. (2012).

### **3.4.13 Importancia del Diagnóstico Financiero.**

El Diagnóstico Financiero desde una perspectiva Interna, permite a la Dirección de la empresa detectar los puntos débiles que puedan amenazar su futuro y así poder tomar decisiones y medidas correctivas oportunas y al mismo tiempo permitirá aprovechar los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos.

Por otro lado, desde una perspectiva externa, estos conjuntos de técnicas son de gran utilidad para aquellas personas interesadas en analizar la situación de la empresa (accionistas, entidades crediticias, inversionistas, competidores. Stanley B.B & Geoffrey A.H (2008). P.52.

La realización de un correcto diagnóstico financiero en la empresa es clave para una correcta gestión, dado que permitirá a la empresa atender correctamente sus compromisos financieros, financiar adecuadamente las inversiones, así como mejorar sus ventas y beneficios, aumentando el valor de la empresa.

Para que sea útil, debe realizarse de forma continua en el tiempo sobre una base de datos fiable, y debe ir acompañado de medidas correctivas para solucionar las desviaciones que se vayan detectando.

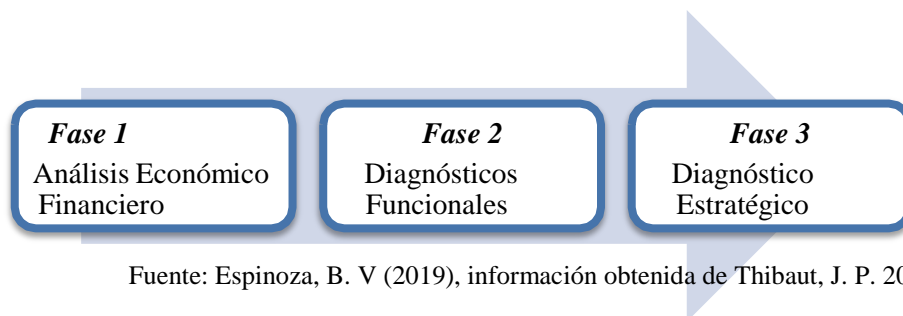
Igualmente son de gran utilidad para todas aquellas personas interesadas en conocer la situación y evolución previsible de la empresa, tales como las que se mencionan a continuación:

- Acreedores
- Accionistas o Propietarios
- Cuerpo Directivo
- Proveedores
- Empleados
- Auditores
- Asesores
- Analistas Financieros
- Administración Pública
- Inversionistas

#### 3.4.14 Fases del Proceso del Diagnóstico Financiero.

Thibaut, J. P. (2001) distingue tres fases en el proceso de diagnóstico a una organización:

**Figura N°7. Fases en el proceso de diagnóstico a una organización**



Fase 1 – Análisis Económico Financiero: Tiene como principal objetivo determinar la rentabilidad de la empresa y analizar su estabilidad financiera. Se corresponde con un enfoque jerárquico, que se apoya en la estructura organizativa y constituye el diagnóstico tradicional para el sistema de control de gestión pues se identifica con el control presupuestario por centros de responsabilidad. Se basa en el análisis de desviaciones (problemas) pero no está diseñado para mostrar las relaciones causa – efecto y por consiguiente presenta una escasa capacidad de mejoramiento. Utiliza preferentemente información financiera tomada de la contabilidad y se queda en un enfoque económico superficial.

Fase 2 – Diagnósticos Funcionales: El enfoque funcional descompone la organización por funciones y se agrupan los procesos por especialidades en correspondencia con los sistemas de producción, contabilidad, finanzas, personal, entre otros. El desarrollo unilateral de los mismos puede conducir a sistemas funcionalmente óptimos pero que dificultan la integración de las acciones hacia los objetivos globales de la organización, debido que trabajan con indicadores que miden el desempeño individual de cada especialidad.

Fase 3 – Diagnóstico Estratégico: Este diagnóstico permite identificar aspecto estratégicos (amenazas y oportunidades) y la diferencia entre los recursos de la empresa y aquellos medios necesarios para lograr los objetivos definidos. La consecuencia natural del diagnóstico es lograr un plan estratégico que permita definir y tomar una serie de decisiones fundamentales para la empresa a mediano y largo plazo. Considera los diferentes campos de actividad, el entorno (mercado y competencia) y su potencial interno (conocimientos técnicos, competencias y recursos financieros).

El diagnóstico estratégico se corresponde con un enfoque transversal a partir de la descomposición de la organización en procesos interrelacionados considerando el nivel de desempeño de la empresa y no concentrándose en actividades dispersas.

Un modelo de diagnóstico global de la organización puede requerir de la combinación de los tres enfoques mencionados, para aprovechar las ventajas que cada uno entrega en el proceso de mejoramiento de la empresa.

#### **IV. Preguntas Directrices**

##### **Pregunta directriz general**

¿La instalación de un modelo de negocio, capaz de entregar a los clientes una nueva propuesta de valor, como método para generar ingresos, influirá positivamente en las finanzas de la empresa Su Arte S.A.?

##### **Preguntas directrices específicas**

¿Cuáles son las variables que inciden de forma sistemática en el modelo de negocio, que guardan relación con la rentabilidad de la empresa?

¿Cuál es el proceso y los métodos utilizados para la elaboración de un diagnóstico financiero en la empresa?

¿Qué resultados muestran el diagnóstico financiero realizado a la empresa Su Arte S.A. para el período finalizado 2017- 2018?

¿Cuáles son las estrategias que debe implementar Su Arte S.A. para aumentar la rentabilidad, la productividad, competitividad e innovación?

## V. Operacionalización de las Variables

<b>OBJETIVOS</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ITEMS</b>
Describir de forma sistemática las variables que inciden en el modelo de negocio, a través de FODA, análisis CAME y las cinco fuerzas de Porter.	Modelo del negocio	Según Ponce H. (2007), el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.	Análisis de FODA	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	Anexo N°1 p.1-p.12
		Según Wheelan y Hunger (1998) detectar brechas y puntos de encuentros entre las competencias y los recursos de la organización y el entorno empresarial.	Estrategias CAME	Corregir Afrontar Mantener Explotar	Anexo N°2  Anexo N°3  Anexo N°4
		Según Porter, M., (2002) las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial y la fuerza más poderosa son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	Poder negociación Compradores/Clientes Proveedores/Vendedores  Amenaza Nuevos competidores Productos sustitutos Rivalidad entre competencia.	Observación      Anexo N°1 p.13-p.27

<p>Analizar los estados financieros en los periodos finalizados 2017-2018. En función de la rentabilidad del negocio y EVA</p>	<p>Análisis de los estados financieros</p>	<p>Según córdoba (2016) “es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectiva de la empresa” (p. 320).</p> <p>EVA mide si la utilidad es suficiente para cubrir el costo de capital empleado en la generación de utilidad. Su resultado les da al accionista, inversionistas e interesado elementos de juicio para visualizar si se generó valor en determinado periodo de tiempo (Verigu, Bendezu, 2007).</p>	<p>Análisis de los estados financieros</p> <p>EVA</p>	<p>Método de análisis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertical</li> <li>• Horizontal</li> </ul> <p>Creación de valor</p> <p>Destrucción de valor</p>	<p>Observación</p> <p>Observación</p>
<p>Valorar la información contable, a través de las razones financieras y sus indicadores meta, para minimizar los riesgos financieros.</p>	<p>Riesgo financiero.</p>	<p>Según (Morales, 2002) Las razones financieras son las relaciones de magnitud que hay entre dos cifras que se comparan entre sí, y se denominan financieras porque se utilizan las diversas cuentas de los estados financieros principales, los cuales se pueden comparar entre distintos periodos y con empresas que pertenecen a la rama del giro de la empresa estudiada (p326).</p>	<p>Razones Financieras</p>	<p>Índices de rentabilidad</p> <p>ROA</p> <p>ROE</p> <p>Medidas de rentabilidad</p> <p>Margen de rentabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruta</li> <li>• Operativa</li> <li>• Neta</li> </ul> <p>Método Dupont</p>	<p>Observación</p>

## **VI. Diseño Metodológico**

### **6.1 Concepto**

Un diseño metodológico es la forma particular como cada interventor organiza su propuesta de intervención. Lo metodológico debe estar soportado por la postura epistemológica, conceptual y ontológica del interventor; es decir, cada diseño metodológico ha de responder con coherencia interna a la concepción de ser humano, a la concepción de educación y a los principios pedagógicos que orientan a cada interventor en su quehacer.

Por lo tanto, la estrategia de intervención depende del tipo de estudio que se elija (el enfoque), ya que éste determina el diseño, el proceso propuesto a la comunidad, la información generada, la forma como se trabajará con la comunidad en estudio y el lugar del profesional interventor.

### **6.2 Enfoque de la Investigación**

En esta investigación se destacó como variable fundamental la rentabilidad, es así que permite aplicar técnicas en el análisis financiero, la observación de los resultados y otros componentes propios de este trabajo de las ciencias económicas; posee una fundamentación primeramente cuantitativa, pues se comparte el planteamiento de (Hernández S, Fernández C, & Baptista, 2010)p.4, al indicar que, “el enfoque cuantitativo utiliza recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar preguntas directrices establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo, y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones de comportamiento y probar teorías”.



Por lo señalado anteriormente, el proceso investigativo necesitará de este enfoque para el tratamiento y procesamiento de la información pues se trabajó con información financiera que ya ha sido procesada y analizada, aunque no en su totalidad.

### **6.3 Tipo de Investigación**

Considerando que el principal propósito de este trabajo es elaborar un diagnóstico financiero enfocado en la rentabilidad de la empresa Su Arte S.A, se considera que esta investigación constituye un estudio de tipo descriptivo longitudinal puesto que como bien lo señala (Ryan, Scapens, & Theobald, 2004) p.24-25: “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre como una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente. La investigación Descriptiva trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta”.

Además también será necesario señalar que el trabajo investigativo presentará una investigación donde será importante utilizar, investigación bibliográfica y documental para familiarizarse y conocer más sobre la realidad del problema que se va a estudiar; así como también la correlación pues esta permitirá medir el grado de relación que existe entre las dos variables planteadas en las preguntas directrices.

En la presente investigación se pretende describir el modelo de negocios. En ese sentido, esta investigación es de carácter descriptivo. Un estudio descriptivo tiene como propósito indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables, o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de los métodos financieros que apoyan las operaciones de la Empresa.

## 6.4 Población y Muestra

Para la investigación planteada, tomo como población de estudio a todos los miembros que ayudan a la organización a desenvolver y ejecutar su actividad comercial de la empresa de Su Arte S.A. Presento a continuación el número sobre quienes van hacer los miembros que integran la población de investigación, cabe mencionar que se han tomado a clientes y proveedores principales de la organización.

El dueño	1
El personal administrativo	2
Clientes	5
Proveedores	2
Total = N	<b>10</b>

Fuente: Empresa Su Arte, S.A

Para un análisis más simple se procede a calcular cual va a ser la muestra con la cual se va a investigar, la misma que proporcionará la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo; para lo cual se hará uso de la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

### Dónde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confiabilidad 1.96 (Si la seguridad es 0,95).

P= proporción esperada 0.05 es decir el 5%

Q= proporción de no ocurrencia 1-p (0.95)

N= Población

e= Error de muestreo 0.05 (5%)

Así también cabe señalar que la población esta no alcanza los 30, no se puede proceder con la formula. Por tal el tamaño de la población pasa a ser el tamaño de la muestra.

## **6.5 Técnicas e Instrumentos de la Investigación**

Los datos que van a ser estudiados, para el desarrollo de la investigación, como ya se mencionó anteriormente, serán obtenidos de los empleados y colaboradores de la empresa , así como también de la información financiera contable que los mismos nos provean.

Para responder la pregunta de ¿La instalación de un modelo de negocio, capaz de entregar a los clientes una nueva propuesta de valor, como método para generar ingresos, influirá positivamente en las finanzas de la empresa Su Arte S.A.?

## **6.6 Técnicas para la Recolección de Datos**

### **Instrumentos**

Las técnicas e instrumentos con las que se recopilará los datos, han sido escogidas con el propósito de obtener información apropiada y precisa que ayude a conocer y comprender de una manera clara, el problema de investigación, resultados y lo más importante permita proponer una herramienta a esta realidad que incide en la rentabilidad de la Empresa de Su Arte S.A.

Una vez definido el tipo de estudio a realizar y la muestra adecuada al problema en estudio, la siguiente etapa consiste en realizar la recolección de datos e información que sea pertinente. En tal sentido, (Sabino, 2000) plantean que en esta etapa se deben realizar las siguientes actividades de investigación que están estrechamente relacionadas entre sí: “Un instrumento de recolección de datos es, cualquier recurso del cual se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”.

Con base en lo planteado por (Sabino, 2000) para desarrollar la etapa referida a la recolección, codificación y análisis de los datos e información se utilizarán las Técnicas e Instrumentos siguientes:

Encuesta.- Para (Hernández S, Fernández C, & Baptista, 2010) “método de obtener información de una muestra de individuos La información es recogida usando procedimientos estandarizados de manera que a cada individuo se le hacen las mismas preguntas en más o menos la misma manera. La intención de la encuesta no es describir los individuos particulares quienes, por azar, son parte de la muestra sino obtener un perfil compuesto de la población.” Esta Permitirá a través de una serie de preguntas obtener información de manera sistemática a inquietudes planteadas sobre conocimiento, manejo y otros aspectos importantes relacionados con la empresa.

Esta será aplicada al tamaño de la muestra que laboran y colaboran dentro de la empresa, con la finalidad de obtener información confiable y con diversos puntos de vista que ayuden a llegar a una conclusión razonable de lo que está sucediendo en la organización.

La encuesta tiene como instrumento propio los cuestionarios; Estos se constituyen de algunas preguntas impresas sobre hechos y aspectos que interesan investigar, esta ayudara al enlace entre los objetivos de la investigación y la realidad que será estudiada.

Las preguntas a realizarse serán en su mayoría cerradas y otras de opción múltiple, por cuanto se necesita conocer información puntual y también, porque esto hará mucho más fácil el tratamiento de la información a procesa para interpretar la misma la encuesta está dirigida a los empleados administrativos, clientes y proveedores.

El cuestionario como lo plantea (Sabino, 2000): Se considera como un medio de comunicación escrito básico, el cual facilita traducir los objetivos y variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas. Esta técnica permitirá al encuestado, expresar su punto de vista con respecto a la planificación financiera del negocio en desarrollo orientadas al ramo, problemas e información de relevante interés para la presente investigación.

Observación. (Ryan, Scapens, & Theobald, 2004) la define como: “la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente”. (Sabino, 2000) “consideran que la observación juega un papel muy importante en toda investigación porque le proporciona uno de sus elementos fundamentales; los hechos”.

La observación será el proceso cuya función primera e inmediata es recoger información estadística sobre el objeto que se toma en consideración de estudio que es el diagnóstico financiero; en esta técnica se elaborarán tablas de resultados que muestren los resultados de índices financieros.

## **6.7 Recolección de la Información**

La recolección de los datos que va a ser procesada, para el desarrollo del estudio de la investigación de las variables, ya mencionadas en el tema de investigación, serán obtenidos de los empleados, dueño y colaboradores externos de la empresa, así como también de la información financiera contable que los mismos me provean.

## 6.8 Estudio de Recolección de la Información

Las fuentes utilizadas permitieron recopilar la información necesaria para el desarrollo de la investigación:

- ¿Para qué?: La investigación se realiza con el propósito de alcanzar objetivos que se planteó al iniciar este trabajo, además de dar una solución al problema existente en la empresa para así mejorar su vida económica y comercial, generando conocimiento financiero.
- ¿De qué personas?: La información con la que vamos a trabajar nos va hacer proporcionada por el personal que labora en la empresa, como proveedores, y a los clientes con los que cuenta la empresa. Así como también los estados financieros.
- ¿Sobre qué aspectos?: La información recolectada será sobre aspectos financieros, así como también de control de información, como es llevada esta y de qué manera la utilizan para la toma de decisiones, acerca del problema de estudio, sus consecuencias y sus causas, también la apreciación por parte de los clientes y proveedores sobre el funcionamiento de la empresa, lo cual permitirá dar posibles recomendaciones y soluciones al problema planteado.
- ¿Quién?: La persona responsable de la recolección, análisis e interpretación de la información será el investigador quien tendrá un contacto directo con las variables de estudio y las fuentes de información.
- ¿Qué técnica de recolección?: Las técnicas de recolección de datos e información que se va a utilizar es la encuesta, dirigida al personal de administración involucrados directamente en el problema de estudio. Y la observación, pues al revisar la información financiera con la que esta cuenta se podrá contestar interrogantes acerca de las mismas.

## 6.9 Proceso de la Información

Una vez recopilada la información a continuación, se presenta de qué manera será llevado el procesamiento de la información obtenida en la investigación. De manera que esta sea de gran utilidad para el desarrollo de la misma y dar una solución válida a la problemática planteada.

En esta fase, es preciso indicar que la encuesta, será aplicada a diez personas que incluye a personal interno, clientes y proveedores de la empresa, de manera individual y escrita.

La misma que debe ser revisada y analizada de una manera crítica, de forma que se podrá rechazar información equivocada e inexacta.

Luego se proseguirá a procesar dicha información mediante el programa Excel, de manera que esta herramienta nos facilite el análisis de cada una de las preguntas planteadas, permitiendo realizar cuadros para interpretar de mejor manera la información obtenida.

Para una mejor presentación de los análisis realizados a cada pregunta, se utilizará, gráficos estadísticos de barras o columnas, ya que este nos permite hacer contraste entre variables, de igual manera la información graficada será relativa, es decir porcentual, lo cual facilitará la interpretación de los resultados, con relación a las variables en estudio, dando respuestas a varias interrogantes, indicando errores presentados, sus causas y consecuencias, para luego poder expresar conclusiones y recomendaciones aceptables que puedan ser acogidas por la gerencia de la empresa.

En lo que se refiere a la información recolectada mediante la observación, recibirán el tratamiento de medición de índices financieros en tablas que presenten los resultados e interpretación de su análisis los cuales presentaran la verdadera situación económica de la empresa también procesada en programa o formato office de Excel.

## **6.10 Técnicas para el Análisis de Datos**

Análisis e interpretación de los resultados: la finalidad es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación incidiendo en la rentabilidad de la empresa.

En esta técnica se aplicarán fórmulas como ratios financieros para rentabilidad; en los estados financieros, tanto estados de resultados como de situación financiera.

La elaboración de tales estados requiere de una utilización cuidadosa de los procedimientos que suelen emplearse para contabilizar costos, ingresos, gastos, activos, pasivos y capital social que resultan del nivel de ventas de la empresa. Los insumos los son los estados financieros del año 2017 y del año 2018.

## **6.11 Programa de Actividades**

- Elaboración de preguntas, aplicación de encuesta y observación.
- Análisis y procesamiento de datos.
- Elaboración del documento de estudio de campo.
- Conclusiones preliminares
- Correcciones
- Presentación final de estudio

## **6.12 Los Anexos**

Se empleará capítulo de anexos para especificar datos, instrumentos de medición financiero e incluso algún contenido no expuesto en el texto del protocolo de la tesis, pero



referido para ser desarrollado en los anexos. El estilo de presentación de los anexos será igual al del resto de la tesis una vez procesada y las páginas deberán seguir la numeración normal.

Se podrá incluir, entre otros:

- Gráficos y complementos
- Estados financieros básicos
- Tablas
- Matriz de datos.
- Cuestionarios
- Aplicación de los ratios e indicadores.

## **VII. Análisis e Interpretación de los Resultados**

La encuesta: Se tomó de base toda la información de las respuestas del cuestionario una vez recopilados los datos se realizó la tabulación para un análisis más objetivo; igualmente se analizaron los índices financieros e interpretación.

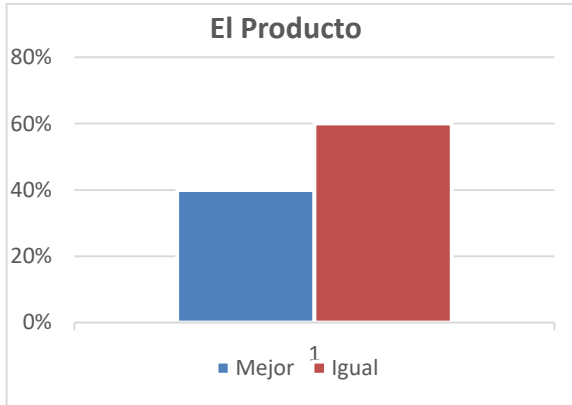
Para un mejor análisis de los datos se presenta primero un gráfico en forma de columnas expresado en porcentajes, después un cuadro, el cual consta con la información recolecta, lo cual nos ayudará a la comprensión de la información.

A continuación se procede a presentar de manera detallada el análisis de los resultados obtenidos para cada uno de los ítems, mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos.

## Encuesta Dirigida a Clientes

**Pregunta 1.** ¿En comparación con otras alternativas similares, el producto que le ofrece la empresa es?

Grafico No. 1. El Producto



Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 2 encuesta clientes

Tabla No. 7. El Producto

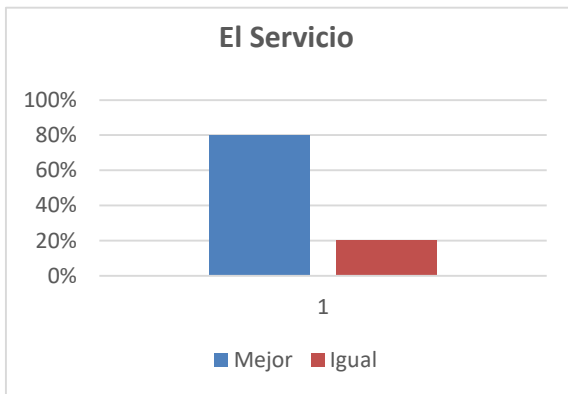
Pregunta	Respuestas	%
Mejor	2	40%
Igual	3	60%
Inferior	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 2 encuesta clientes

Según la encuesta, el producto ofrecido por la empresa Su Arte S.A es igual a otras empresas similares. Esta es una oportunidad para elaborar una estrategia basada en diferenciación de productos.

**Pregunta 2.** ¿En comparación con otras alternativas similares, el servicio que le presta la empresa es?

Grafico No. 2. El Servicio



Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 2 encuesta clientes

Tabla No. 8. El Servicio

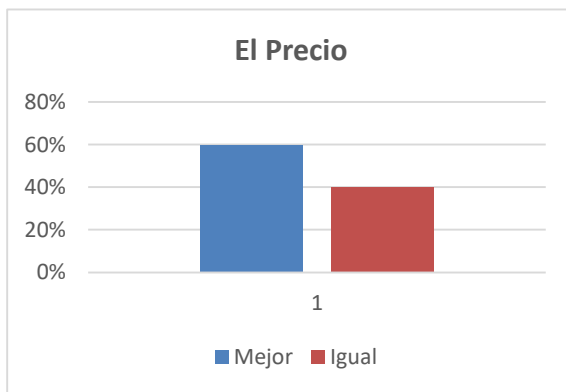
Pregunta	Respuestas	%
Mejor	4	80%
Igual	1	20%
Inferior	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 2 encuesta clientes

La encuesta, muestra como ventaja sobre la competencia, la calidad del servicio ofrecido, esta fortaleza de la empresa debería ser aprovechada en un programa de fidelización de la clientela.

**Pregunta 3.** ¿En comparación con otras alternativas similares, el precio de los productos de la empresa son?

Grafico No. 3. El Precio



Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 2 encuesta clientes

Tabla No. 9. El Precio

Pregunta	Respuestas	%
Mejor	3	60%
Igual	2	40%
Inferior	0	0%
Total	5	100%

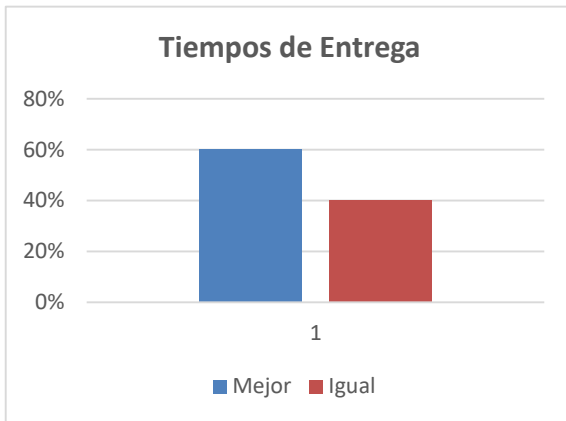
Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 2 encuesta clientes

Otra de las formas en que la empresa se diferencia, es el precio del producto terminado, el cual es más favorable. Esto no necesariamente es bueno, aquí cabe hacer un análisis de precios, para corroborar que la empresa no está perdiendo rentabilidad en el valor unitario.

**Pregunta 4.**

¿En comparación con otras alternativas similares, los tiempos de entrega de los productos de la empresa son?

Grafico No. 4. Tiempos de Entrega

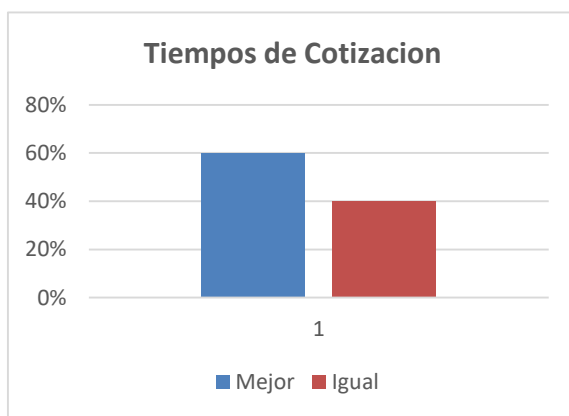


Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 2 encuesta clientes

La empresa se muestra superior en los tiempos de entrega. Esta característica sumada con la calidad de servicio y precio mejores, son variables que deben ser aprovechadas al máximo, en una estrategia integral que resulte en una rentabilidad más alta y un aumento de las ventas.

**Pregunta 5.** ¿En comparación con otras alternativas similares, el tiempo de envío de cotizaciones y/o proformas que le ofrece la empresa es?

Grafico No. 5. Tiempos de Cotización



Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 2 encuesta clientes

Tabla No. 10. Tiempos de Entrega

Pregunta	Respuestas	%
Mejor	3	60%
Igual	2	40%
Inferior	0	
Total	5	100%

Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 2 encuesta clientes

Tabla No. 11. Tiempos de Cotización

Pregunta	Respuestas	%
Mejor	3	60%
Igual	2	40%
Inferior	0	0%
Total	5	100%

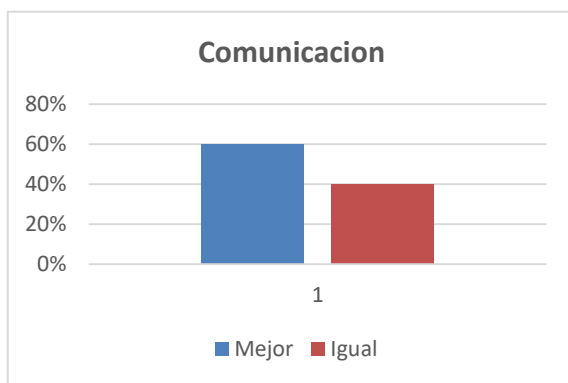
Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 2 encuesta clientes

Los clientes consideran que también el tiempo de envío de las cotizaciones de la empresa, es superior sobre la competencia.

**Pregunta 6.**

¿En comparación con otras alternativas similares, la comunicación que usted tiene con la empresa es?

Grafico No. 6. Comunicación



Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 2 encuesta clientes

Tabla No. 12. Comunicación

Pregunta	Respuestas	%
Mejor	3	60%
Igual	2	40%
Inferior	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 2

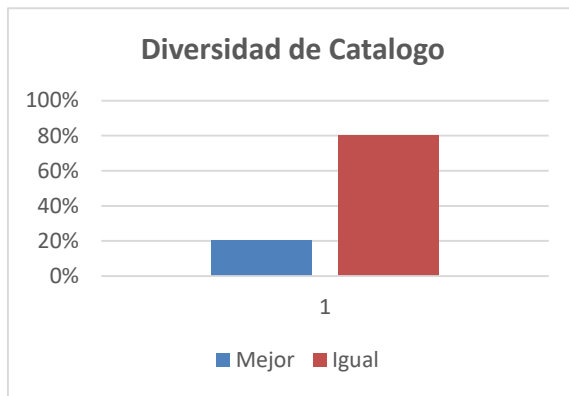
encuesta clientes

La comunicación, es un canal que está bien calificado por los clientes, vía que puede ser aprovechada para aumentar las ventas.

**Pregunta 7.**

¿En comparación con otras alternativas similares, la diversidad del catálogo de productos que usted tiene con la empresa es?

Grafico No. 7. Diversidad de Catalogo



Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 2 encuesta clientes

Tabla No. 13. Diversidad de Catalogo

Pregunta	Respuestas	%
Mejor	1	20%
Igual	4	80%
Inferior	0	0%
Total	5	100%

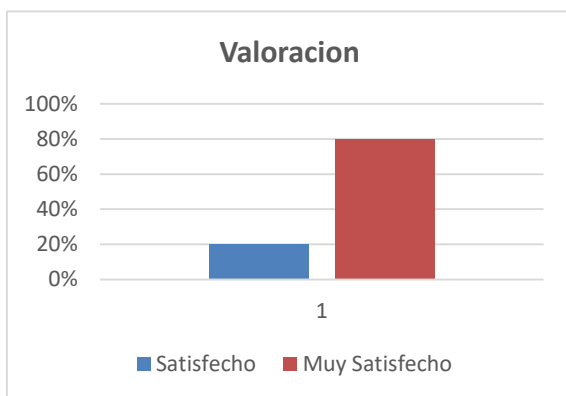
Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 2 encuesta cliente

Según la encuesta la diversidad del catálogo, es muy similar al que tiene la competencia. Esto concuerda con la poca diferenciación del producto terminado e indica que las compañías de este giro, venden los mismos productos al mismo mercado meta.

### Pregunta 8.

¿Valore el grado de satisfacción en general que siente su empresa con Su Arte S.A.?

Grafico No. 8. Valoración



Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 2 encuesta clientes

Tabla No. 14. Valoración

Pregunta	Respuestas	%
Insatisfecho	0	0%
Satisfecho	1	20%
Muy Satisfecho	4	80%
Total	5	100%

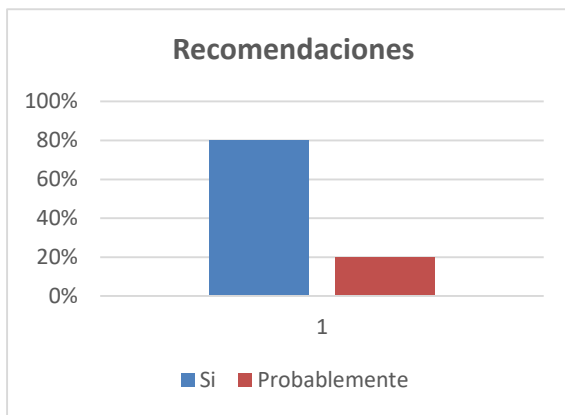
Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 2 encuesta clientes

Los clientes están en general muy satisfechos con Su Arte S.A. esto significa que la empresa no han podido rentabilizar la operación, aun teniendo ventajas competitivas. Por tal requieren una revisión de su modelo de negocios.

**Pregunta 9.**

¿Recomendaría usted la empresa a otras personas y/o empresas?

Grafico No. 9. Recomendaciones



Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 2 encuesta clientes

Tabla No. 15. Recomendaciones

Pregunta	Respuestas	%
Si	4	80%
Probablemente	1	20%
No	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 2 encuesta clientes

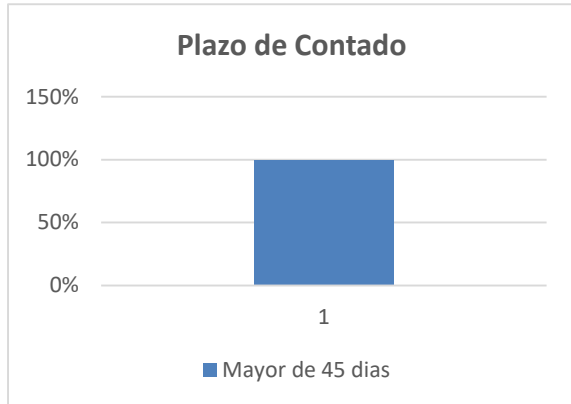
Las compañías a las cuales Su Arte S.A. les vende servicios y productos, se encuentran muy satisfechas de tener relaciones comerciales con la empresa. Cualquier compañía independientemente del giro del negocio, busca relaciones a largo plazo y para esto se requiere un cliente satisfecho.

## Encuesta Dirigida a Proveedores

### Pregunta 1.

¿Cuál es el plazo de tiempo que le otorga a la Su Arte S.A. para cancelar las facturas de compra?

Grafico No. 10. Plazo de Contado



Pregunta	Respuestas	%
8 a 15 días	0	0%
15 a 30 días	0	0%
30 a 45 días	0	0%
Mayor de 45 días	2	100%
Total	2	100%

Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 3 encuesta proveedores

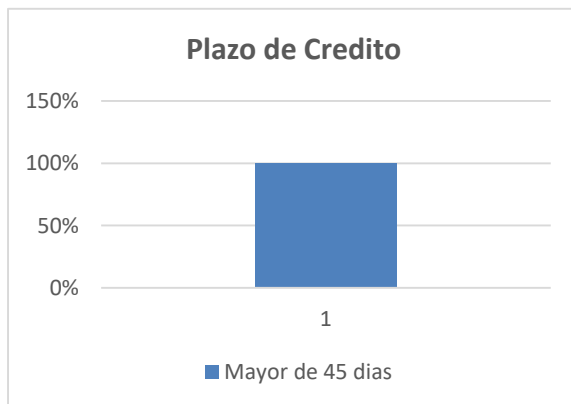
Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 3 encuesta proveedores

Según la encuesta, el 100% de los proveedores de servicio, otorgan más de 45 días para cancelar facturas de contado. Tiempo insuficiente ya que los clientes pagan hasta los 90 días. Lo que indica que la empresa debe financiar al cliente por aproximadamente 45 días.

### Pregunta 2.

¿Cuál es el plazo de tiempo que le otorga a la Su Arte S.A. para cancelar la mercadería al crédito?

Grafico No. 11. Plazo de Crédito



Pregunta	Respuestas	%
8 a 15 días	0	0%
15 a 30 días	0	0%
30 a 45 días	0	0%
Mayor de 45 días	2	100%
Total	2	100%

Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 3 encuesta proveedores

Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 3 encuesta proveedores



El 100% de los proveedores de servicio otorgan más de 45 días para cancelar facturas al crédito. Este tiempo no es complemento al pago de contado. Ósea la empresa debe escoger pagar de contado o al crédito, el plazo no es la sumatoria de ambos.

**Pregunta 3.**

¿Los pagos a proveedores sufren de algún atraso en su cumplimiento?

Grafico No. 12. Pagos Atrasados



Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 3 encuesta proveedores

Tabla No. 18. Pagos Atrasados

Pregunta	Respuestas	%
Paga a tiempo	1	50%
Pocas veces	1	50%
Se atrasa	0	0%
Total	2	100%

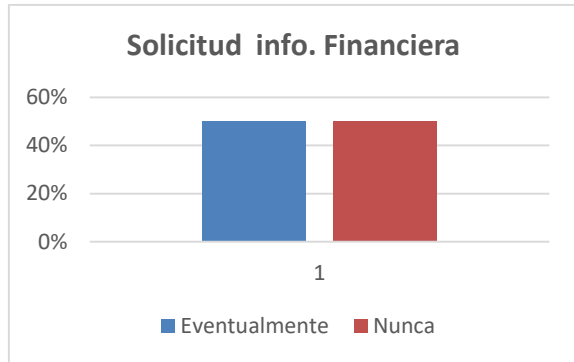
Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 3 encuesta proveedores

Según muestra la encuesta, a los proveedores se les paga en tiempo y forma, muy pocas veces se les retrasa el pago. Esto ocurre en situaciones de extrema necesidad.

**Pregunta 4.**

¿Ha solicitado información financiera para medir la solvencia o liquidez de la empresa Su Arte, S.A.?

Grafico No. 13. Solicitud de información financiera



Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 3 encuesta proveedores

Tabla No. 19. Solicitud de inf. financiera.

Pregunta	Respuestas	%
Permanentemente	0	0%
Eventualmente	1	50%
Nunca	1	50%
Total	2	100%

Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 3 encuesta proveedores

Según muestra la encuesta, los proveedores confían más en el comportamiento de pago de pago del cliente, que en análisis de información financiera. De ahí la importancia de no caer en mora con los proveedores.

### Pregunta 5.

¿Habitualmente hay pedidos urgentes?

Grafico No. 14. Pedidos Urgentes



Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 3 encuesta proveedores

Tabla No. 20. Pedidos Urgentes

Pregunta	Respuestas	%
Siempre	0	0%
Regularmente	2	100%
Nunca	0	0%
Total	2	100%

Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 3 encuesta proveedores

En el giro de negocio de Su Arte S.A, los proveedores están preparados para este tipo de pedidos urgentes, que son cada vez más regulares.

### Pregunta 6.

¿Existen devoluciones/anulaciones con qué frecuencia?

Grafico No. 15. Devoluciones



Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 3 encuesta proveedores

Tabla No. 21. Devoluciones

Pregunta	Respuestas	%
Siempre	0	0%
Regularmente	0	0%
Nunca	2	100%
Total	2	100%

Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 3 encuesta proveedores

No hay devoluciones, por materiales defectuosos y/o vencidos. Indica que los productos son de buena calidad y de larga duración.

### Pregunta 7.

¿La actitud de las personas con las que trata es colaborativa?

Grafico No. 16. Persona Colaborativa



Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 3 encuesta proveedores

Tabla No. 22 Persona Colaborativa

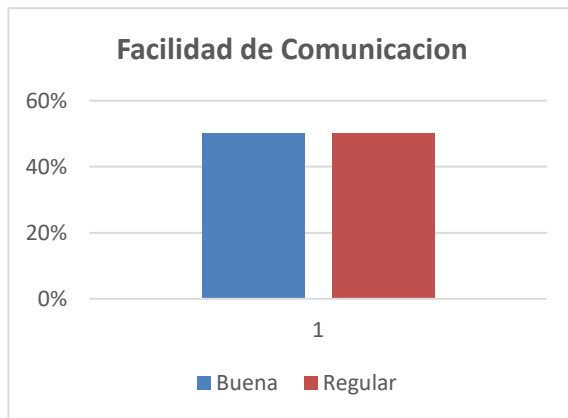
Pregunta	Respuestas	%
Siempre	2	100%
Regularmente	0	0%
Nunca	0	0%
Total	2	100%

Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 3 encuesta proveedores

La encuesta muestra importancia de sus relaciones a largo plazo con sus proveedores.

**Pregunta 8.** ¿Con las personas con las que trata tiene facilidad de comunicación?

Grafico No. 17. Facilidad de Comunicación



Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 3 encuesta proveedores

Tabla No. 23. Facilidad de Comunicación

Pregunta	Respuestas	%
Buena	1	50%
Regular	1	50%
Mala	0	0%
Total	2	100%

Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 3 encuesta proveedores

Indica que existe una comunicación efectiva con los proveedores y es una fortaleza de la empresa.

**Pregunta 9.** ¿Recomendaría usted la empresa a otras personas y/o empresas?

Grafico No. 18. Recomendación



Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 3 encuesta proveedores

Tabla No. 24. Recomendación

Pregunta	Respuestas	%
Si	2	100%
Probablemente	0	0%
No	0	0%
Total	2	100%

Fuente: Espinoza, B. V (2019), Anexo 3 encuesta proveedores

La encuesta muestra el 100% esto indica una gran confianza de parte de los proveedores hacia la empresa. Los proveedores son pieza principal de la cadena de valor de Su Arte S.A.

## Análisis de Herramientas Estrategias

La encuesta dirigida al personal administrativo de Su Arte S.A., contiene veinticinco preguntas orientadas a reconocer las fortalezas y debilidades, además de diecinueve preguntas dirigidas a identificar las oportunidades y las amenazas.

Con los resultados obtenidos de cada una de las respuestas, se pudo discriminar, relacionar, resumir y asociaron en cuatro grupos de ideas. Ocho fortalezas, once debilidades, seis oportunidades, diez amenazas. Dicha información se presentó bajo el formato de una tabla FODA.

**Ilustración No. 1. Tabla de FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Tenemos buena reputación con los clientes	No somos reconocidos como líder del mercado
Tenemos buena reputación entre los proveedores	No tenemos mejores líderes que la competencia
Tenemos mejor calidad que la competencia	No tenemos una estrategia definida
Los proveedores son adecuados	No tenemos los recursos financieros necesarios
Conocemos perfectamente el mercado	Rentabilidad inferior al promedio
Posición ventajosa en la curva de aprendizaje y experiencia	La facturación mensual viene decreciendo
Nuestro catálogo de productos está acorde con el mercado	Tenemos costos más altos que la competencia
Tenemos la tecnología adecuada a los productos que fabricamos	Continuamente tenemos problemas operativos
	El plazo de entrega no es mejor que la competencia
	No tenemos los mecanismos de control del negocio necesarios
	No tenemos el personal idóneo en cada puesto

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Las barreras de entrada a la industria son altas No aumento en el número de competidores No Incremento de productos sustitutos Nuestra competencia está débil Hay un segmento del mercado que podemos atender y todavía no lo estamos haciendo Podemos desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes	La situación política del país es inestable. El mercado no está creciendo Aumento de los precios de materia prima Aumento de la competencia desleal  Creciente poder de negociación de clientes  Creciente poder de negociación de proveedores Disminución en el precio ofrecido por los competidores El mercado se está concentrando en pocos clientes Limitación de permisos para instalación de rótulos  No podemos conseguir capital de riesgo a un interés atractivo

Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Su Arte S.A.

Después para su posterior análisis se le otorga una calificación de 1 a 4, a cada característica, así mismo un peso individual, el cual multiplicado por la calificación genera el peso ponderado, la sumatoria de dichos pesos ponderados nos indican el valor de las fuerzas.

### **Ilustración No. 2. Matriz MEFI**

<b>Matriz MEFI</b>			
<b>Factor a analizar</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Tenemos buena reputación con los clientes	0.09	4	0.36
Tenemos buena reputación entre los proveedores	0.03	2	0.05
Tenemos mejor calidad que la competencia	0.09	3	0.27
Nuestro catálogo de productos está acorde con el mercado	0.06	2	0.12
Tenemos la tecnología adecuada a los productos que fabricamos	0.05	3	0.16
Conocemos perfectamente el mercado	0.04	3	0.12
Posición ventajosa en la curva de aprendizaje y experiencia	0.08	4	0.32
Los proveedores son adecuados	0.04	3	0.12
<b>Sub Total</b>	<b>0.48</b>		<b>1.51</b>

<b>Debilidades</b>			
No somos reconocidos como líder del mercado	0.03	2	0.05
No tenemos mejores líderes que la competencia	0.06	4	0.24
No tenemos una estrategia definida	0.05	4	0.21
No tenemos el personal idóneo en cada puesto	0.05	4	0.20
No tenemos los recursos financieros necesarios	0.02	2	0.04
Rentabilidad inferior al promedio	0.07	3	0.21
La facturación mensual viene decreciendo	0.05	3	0.16
Tenemos costos más altos que la competencia	0.07	3	0.21
Continuamente tenemos problemas operativos	0.04	3	0.12
El plazo de entrega no es mejor que la competencia	0.03	3	0.09
No tenemos los mecanismos de control del negocio necesarios	0.05	3	0.16
<b>Sub Total</b>	<b>0.52</b>		<b>1.68</b>
<b>Total general</b>	<b>1.00</b>		

Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Su Arte S.A.

En este caso el específico, las fuerzas internas no son favorables a la empresa, el peso ponderado total de las fortalezas sumas 1.51, contra la sumatoria del peso ponderado de las debilidades que son 1.68.

### **Ilustración No. 3. Matriz MEFE**

<b>Matriz MEFE</b>			
<b>Factor a analizar</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Las barreras de entrada a la industria son altas	0.07	4	0.28
No aumento en el número de competidores	0.07	3	0.21
No Incremento de productos sustitutos	0.07	3	0.21
Hay un segmento del mercado que podemos atender y todavía no lo estamos haciendo	0.08	4	0.32
Podemos desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes	0.08	4	0.32
Nuestra competencia está débil	0.07	3	0.21
<b>Sub Total</b>	<b>0.44</b>		<b>1.55</b>

<b>Amenazas</b>			
La situación política del país es inestable.	0.06	4	0.25
El mercado no está creciendo	0.06	3	0.19
Limitación de permisos para instalación de rótulos	0.08	4	0.32
Aumento de la competencia desleal	0.08	4	0.32
Creciente poder de negociación de clientes	0.06	4	0.25
Creciente poder de negociación de proveedores	0.06	4	0.25
Disminución en el precio ofrecido por los competidores	0.06	3	0.19
El mercado se está concentrando en pocos clientes	0.04	3	0.12
Aumento de los precios de materia prima	0.04	3	0.12
No podemos conseguir capital de riesgo a un interés atractivo	0.01	1	0.01
<b>Sub Total</b>	<b>0.56</b>		<b>2.01</b>
<b>Total general</b>	<b>1.00</b>		

Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Su Arte S.A.

El siguiente paso es el análisis de las fuerzas externas, las cuales tampoco son favorables a la empresa. El peso ponderado total de las oportunidades suma 1.55, contra la sumatoria del peso ponderado de las amenazas que son de 2.01.

Es evidente que la empresa se encuentra en una situación desfavorable, las fuerzas de las debilidades y amenazas son mucho mayores que las fortalezas y debilidades.

Como último paso del FODA, está la elaboración de la Matriz cruzada o MAFE, donde de entre todas las fuerzas, se escogieron y se resumieron las fuerzas y debilidades más relevantes, aquellas que se consideraron más importantes, con mayor impacto para la empresa, primero se les agrupo por denominador común y después se dividió en cuatro secciones, para posteriormente desarrollar cuatro estrategias generales. Para su mejor comprensión, la tabla se dividió en cuatro tablas.

La primera tabla es la estrategia (FO): Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.



La segunda tabla es la estrategia (DO): Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

La tercera tabla es la estrategia (FA): Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

La cuarta y última tabla es la estrategia (DA): Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Después como complemento al FODA se utiliza el análisis de estrategias CAME y se establecen cuatro estrategias con mayor detalle y complejidad.

**Ilustración No. 4. Tabla de estrategia**

<b>Tabla es la estrategia (FO)</b>	<b>Fortalezas (F)</b> F1. Reconocida imagen con clientes y proveedores F2. Alta calidad de productos F3. Diversidad de productos F4. Posición ventajosa en la curva de aprendizaje y experiencia F5. Tecnología adecuada a los productos que se fabrican F6. Los proveedores son adecuados
<b>Oportunidades (O)</b> O1. Las barreras de entrada a la industria son altas O2. No aumento en el número de competidores O3. No Incremento de productos sustitutos O4. Segmento del mercado disponible O5. Competencia está débil	<b>Estrategias (FO)</b> Ampliación a nuevos segmentos de mercado (F2, O4) Enfoque en mejorar el servicios al cliente (F3, O3) Fomentar la marca como empresa confiable (F1, O5) Innovar con materiales (F6, O3) Utilizar la experiencia para vender soluciones (F4, O1) Ofertar productos complementarios (F5, O5)

**Tabla es la estrategia (DO)**

	<p><b>Debilidades (D)</b></p> <p>D1. Problemas de liderazgo  D2. Recursos humanos desleal  D3. Problemas operativos  D4. Falta planificación estratégica y financiera  D5. Índices decrecientes de rentabilidad y ventas, con altos costos unitarios  D6. Falta de mecanismos de control y seguimiento</p>
<p><b>Oportunidades (O)</b></p> <p>O1. Las barreras de entrada a la industria son altas  O2. No aumento en el número de competidores  O3. No Incremento de productos sustitutos  O4. Segmento del mercado disponible  O5. Competencia está débil</p>	<p><b>Estrategias (DO)</b></p> <p>Establecer una estrategia de ventas dirigida (D5, O4)  Reforzar la arquitectura de la empresa con filosofía de calidad total (D3, O5)</p>

**Tabla es la estrategia (FA)**

	<p><b>Fortalezas (F)</b></p> <p>F1. Reconocida imagen con clientes y proveedores  F2. Alta calidad de productos  F3. Diversidad de productos  F4. Posición ventajosa en la curva de aprendizaje y experiencia  F5. Tecnología adecuada a los productos que se fabrican  F6. Los proveedores son adecuados</p>
<p><b>Amenazas (A)</b></p> <p>A1. La situación política del país es inestable.  A2. Limitación de permisos para instalación de rótulos  A3. Aumento de la competencia desleal  A4. Creciente poder de negociación de clientes y proveedores</p>	<p><b>Estrategias (FA)</b></p> <p>Hacer alianzas estrategias con la competencia para:  Juntar esfuerzos y regular la competencia desleal (F1, A3)  Para vender por calidad y servicios, no precios (F1, F2, A5)  Segmentar el mercado y repartirlo por diferenciación (F2, A4, A6)</p>

### Tabla es la estrategia (DA)

	<b>Debilidades (D)</b> D1. Problemas de liderazgo D2. Recursos humanos desleal D3. Problemas operativos D4. Falta planificación estratégica y financiera D5. Índices decrecientes de rentabilidad y ventas, con altos costos unitarios D6. Falta de mecanismos de control y seguimiento
<b>Amenazas (A)</b> A1. La situación política del país es inestable. A2. Limitación de permisos para instalación de rótulos A3. Aumento de la competencia desleal A4. Creciente poder de negociación de clientes y proveedores	<b>Estrategias (DA)</b> Rediseñar la estructura y la cultura corporativa (D1-D6, A1) Disminuir el tamaño de la empresa (D5, A5) Flexibilizar la empresa (D6, A4)

Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Su Arte S.A.

### Análisis CAME

Como estrategia ofensiva para el cuadrante (F y O): Se propone la estrategia de penetración de mercado, que consiste en aumentar la participación en el mercado en que la empresa está operando, con los productos actuales.

Para lograr esto, primero se debe aumentar la capacidad productiva haciéndola más eficiente y llegar a lograr economías de escala. Después ser agresivos en las ventas con mayor publicidad y un aumento en el número de vendedores, finalmente establecer al cliente, diferenciación por el producto de buena calidad y servicio personalizado que ofrece soluciones, no por el precio.

Como segunda estrategia conviene segmentar el mercado y dirigir los esfuerzos a un mercado meta. Para esto, es necesario posicionar la marca como empresa confiable, con

productos de acuerdo a sus necesidades específicas, incluso la venta de productos complementarios.

Esto mejorara la rentabilidad de la empresa, crecerá la fidelidad de la clientela, por ende, aumentara el número de clientes y las ventas.

Como estrategia defensiva para el cuadrante (F y A): Se propone la estrategia de desarrollo de producto, aunque bien se emplea para productos con un ciclo de vida avanzado, puede aplicarse por tratarse de un sector muy competitivo y además con un avance tecnológico muy rápido; con esto se pretende que haya innovación en los productos y se mantenga la diferenciación.

También las alianzas estratégicas, es importante llegar a un acuerdos con varios competidores sobre la guerra de precios, la competencia desleal y los segmentos de mercado. Así la base de la competencia será por calidad, diferenciación de productos y servicios. Estos son objetivos comunes del sector de publicidad y rotulación, que no se han acordado por falta de una asociación o reuniones con una agenda común.

Como estrategia reorientación para el cuadrante (D y O): Se propone la estrategia de desarrollo de mercado se pretende llegar a aquellas áreas geográficas que aún tienen poco desarrollo, tal es el caso de los departamentos del país, donde los productos son poco comercializados y se empieza a ver el auge de ellos. Si se logra realizar una penetración de mercados se puede tener un amplio espectro de clientes en distintas áreas.

También se recomienda reforzar la arquitectura de la empresa, reconociendo el efecto estratégico de la calidad como una oportunidad competitiva. Por tal se recomienda implementar una estrategia de gestión de calidad total. Las estructuras y los sistemas aumentan su

flexibilidad, se eliminan y reducen las áreas que no agregan valor y la empresa se estructura por unidades estratégicas de negocios.

Como estrategia de supervivencia para el cuadrante (D y A): Se propone la estrategia de reducción de gastos, con el propósito de revertir el descenso de sus ventas y utilidades. Esta estrategia de reversión o reorganización, incluye un rediseño de la estructura y cultura corporativa. Implementando un plan de acción que incluya la triada reingeniería-outsourcing-downsizing.

Finalmente como herramienta estratégica, se procedió con el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

**Ilustración No. 5. Fuerzas de Porter**

<b>Fuerza</b>	<b>Característica</b>	<b>Intensidad</b>	<b>Efecto en rentabilidad</b>
Poder de negociación de los compradores	Alta capacidad de influir en los precios de los productos.	Alto	Reduce la rentabilidad
Poder de negociación de los proveedores	Muchos proveedores y no hay riesgo de integración hacia adelante	Bajo	Aumenta la rentabilidad
Amenaza de nuevos competidores	Sin barreras de entrada comerciales.	Alto	Reduce la rentabilidad

Riesgo de productos sustitutos	Productos sustitutos sin disponibilidad y a mayor precio y pobre calidad.	Bajo	Aumenta la rentabilidad
Rivalidad entre competidores existentes	Guerra de precios y concentración de empresas muy similares	Alto	Reduce la rentabilidad
Acción a través del Gobierno	Cancelación de permisos para instalar rotulación en casco urbano	Alto	Reduce la rentabilidad

Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Su Arte S.A.

El poder de negociación de los compradores, es alto. Los clientes que hacen grandes compras son bancos, distribuidoras mayoristas, cadenas o transnacionales, estos son de primordial interés para la mayoría de la competencia por los volúmenes en compra que realizan. Estos clientes como norma, fomentan la competencia entre proveedores, hasta obtener el precio más bajo y/o los mejores beneficios.

Como la cantidad de competidores se ha incrementado, el costo por cambiar de proveedores para este tipo de clientes es muy bajo. También para los clientes medianos o pequeños, el costo de cambiar de proveedor es bajo. Esto hace que el poder de negociación de los compradores para esta industria sea alto.

El poder de negociación de los proveedores, es bajo. Existen muchos proveedores que ofrecen los mismos productos, aunque hay una tendencia a subir hacia moderado. Debido a la crisis económica algunos proveedores han desaparecido y los precios de la materia prima aumentan. También se puede agregar al análisis de esta fuerza, no hay riesgo de integración hacia adelante, con los proveedores actuales.

La amenaza de nuevos competidores, es alta. No hay barreras para la entrada de nuevos competidores, los únicos requisitos son los permisos de ley y el capital necesario para entrar a competir en igualdad de condiciones. Solamente se debe invertir en equipos especializados, herramientas, infraestructura y personal calificado. La curva de aprendizaje es un poco elevada, aunque resulte caro con el método de prueba y error, al final, se termina aprendiendo en un periodo moderado.

Riesgo de productos sustitutos, es baja. Uno de los efectos de la crisis económica actual, ha sido la poca presencia en el mercado de productos sustitutos y los que existen tienen precios altos y pobre calidad.

La rivalidad entre competidores existentes, es alta. Debido a que el sector de la rotulación, fue uno de los giros de negocio más golpeados por la situación del país, esto inicio una guerra de precios, ya que las empresas quieren asegurar su sobrevivencia en el mercado. Además, el producto que ofrecen entre si es poco diferenciado.

También se debe de considerar que la mayoría de las empresas son similares, lo que hace que se intensifique la rivalidad entre ellas, pues están en igualdad de condiciones para competir.

La acción a través del gobierno, es alta. Los reglamentos, disposiciones del medio ambiente y seguridad vial, han tenido mucha influencia en el sector. En el último periodo con la cancelación de permisos para instalar rótulos en el caso urbano. Sin embargo estos permisos son otorgados a empresas afines al gobierno y ha afectado al sector de manera negativa.

Otro factor determinante del gobierno es que es un gran comprador, pero la política del gobierno ha sido otorgar dichos trabajos a empresas vinculadas a la política o bien las que tienen el mismo credo político.

En resumen, si la amenaza de nuevos competidores es alta, la amenaza de productos sustitutos es baja y la acción del gobierno es alto. Entonces la rentabilidad del sector es moderadamente baja.

Ahora, si el poder de negociación de los proveedores es bajo, de los compradores es alta y con una rivalidad entre competidores alta, entonces la rentabilidad que hay en la industria está quedando mayoritariamente en manos de los compradores.



## Análisis de Herramientas Financieras

### Ilustración No. 6. Análisis Vertical del Balance General

#### BALANCE GENERAL

<b>ACTIVOS</b>	<b>30-dic-17</b>	<b>%</b>	<b>30-dic-18</b>	<b>%</b>
Bancos	1,123,046.53	14.2%	881,277.00	6.1%
Cuentas por Cobrar	1,458,320.44	18.4%	2,274,683.74	15.8%
Cuentas por Cobrar a empleados	133,096.83	1.7%	24,301.36	0.2%
Cuentas por Cobrar -Neto	1,591,417	20.1%	2,298,985	16.0%
Inventario de materia prima	512,560.50	6.5%	326,397.08	2.3%
Inventario de productos en proceso		0.0%		0.0%
Inventario de producto terminados		0.0%		0.0%
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>3,227,024</b>	<b>40.8%</b>	<b>3,506,659</b>	<b>24.4%</b>
Propiedades planta y equipo	2,722,118.53	34.4%	7,301,410.95	50.7%
(Depreciación Acumulada)	1,357,533.42	17.2%	3,402,569.16	23.6%
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>4,079,652</b>	<b>51.6%</b>	<b>10,703,980</b>	<b>74.4%</b>
Pagos por anticipado	463,014.55	5.9%	124,449.53	0.9%
Otros Activos	134,575.01	1.7%	60,708.33	0.4%
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>597,590</b>	<b>7.6%</b>	<b>185,158</b>	<b>1.3%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>7,904,266</b>	<b>100%</b>	<b>14,395,797</b>	<b>100%</b>

<b>PASIVOS</b>	<b>30-dic-17</b>	<b>%</b>	<b>30-dic-18</b>	<b>%</b>
Cuentas por Pagar a Proveedores	945,349.70	15.9%	1,356,803.59	13.6%
Otras Cuentas por pagar	5,334.04	0.1%	14,867.29	0.1%
Ptmo Banco de Finanzas	514,255.62	8.6%	462,327.00	4.6%
Ptmo Banco de America Central (BAC)	180,073.17	3.0%	91,756.82	0.9%
Ismael Rocha	715,612.80	12.0%	162,500.00	1.6%
Impuestos y retenciones por pagar	335,446.12	5.6%	750,104.79	7.5%
obligaciones laborales	975,738.81	16.4%	436,936.63	4.4%
Otros Pasivos	829,197.89	13.9%	1,523,002.54	15.2%
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>4,501,008</b>	<b>75.5%</b>	<b>4,798,299</b>	<b>47.9%</b>
Préstamos a Largo Plazo-BDF		0.0%	4,660,648.27	46.6%
Previsiones		0.0%		0.0%
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>-</b>	<b>0.0%</b>	<b>4,660,648</b>	<b>46.6%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>4,501,008</b>	<b>75.5%</b>	<b>9,458,947</b>	<b>94.5%</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>1,458,595</b>	<b>24.5%</b>	<b>551,349</b>	<b>5.5%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>5,959,603</b>	<b>100%</b>	<b>10,010,296</b>	<b>100%</b>

Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Su Arte S.A.

**Ilustración No. 7.**

**Análisis Vertical del Estado de Resultados**

<b>ESTADOS DE RESULTADOS</b>	<b>30-dic-17</b>	<b>%</b>	<b>30-dic-18</b>	<b>%</b>
	12 Meses		12 Meses	
Ventas Netas	13,478,399	100%	8,404,912	100%
(Costos de Ventas)	(7,749,641)	-57%	(4,701,595)	-56%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>5,728,758</b>	<b>43%</b>	<b>3,703,317</b>	<b>44%</b>
(Gastos de Administración)	(3,747,516)	-27.8%	(2,668,464)	-31.7%
(Gastos de Venta)	(1,009,264)	-7.5%	(447,919)	-5.3%
(Gastos no deducibles de IR)	(5,891)	0.0%	(35,672)	-0.4%
Gastos Financieros)	(205,363)	-1.5%	(898,684)	-10.7%
<b>(TOTAL GASTOS)</b>	<b>(4,968,035)</b>	<b>-37%</b>	<b>(4,050,739)</b>	<b>-48%</b>
<b>UTILIDAD/PERDIDA DE OPERAC.</b>	<b>760,723</b>	<b>5.6%</b>	<b>(347,422)</b>	<b>-4.1%</b>
(Otros Gastos)		0.0%		0.0%
Otros Ingresos	261,726.23	1.9%	224,225.35	2.7%
Ajuste de Perd. Anter.		0.0%		0.0%
Utilidad Retenidas al inicio de año		0.0%		0.0%
Utilidad Antes del IR	1,022,450	7.6%	(123,197)	-1.5%
Impuesto a la utilidad de las empresas 30%	(225,534.33)	-1.7%		0.0%
Impuesto 1%	(135,798.50)	-1.0%	(84,049.12)	-1.0%
Saldo a favor de impuestos	7,477.99	0.1%		
<b>UTILIDAD (PERDIDA)</b>	<b>668,595</b>	<b>5.0%</b>	<b>(207,246)</b>	<b>-2.5%</b>

<b>RECONCILIACION DEL PATRIMONIO</b>		
<b>PATRIMONIO INICIAL</b>		
Capital Social	90,000	90,000
Capitalizacion	-	-
Ajuste global del patrimonio	-	-
Resultados acumulados	700,000.00	668,594.77
Resultados de la gestion	<b>668,595</b>	<b>(207,246)</b>
<b>PATRIMONIO FINAL</b>	<b>1,458,595</b>	<b>551,349</b>

Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Su Arte S.A.

**Ilustración No. 8.**

**Análisis Horizontal del Balance General**

<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>ACTIVOS</b>	<b>30-dic-17</b>	<b>30-dic-18</b>	<b>%</b>
Bancos	1,123,047	881,277	-21.5%
Cuentas por Cobrar	1,458,320	2,274,684	56.0%
Cuentas por Cobrar a empleados	133,097	24,301	-81.7%
Cuentas por Cobrar -Neto	1,591,417	2,298,985	44.5%
Inventario de materia prima	512,560	326,397	-36.3%
Inventario de productos en proceso			
Inventario de producto terminados			
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>3,227,024</b>	<b>3,506,659</b>	<b>8.7%</b>
Propiedades planta y equipo	2,722,119	7,301,411	168.2%
(Depreciación Acumulada)	1,357,533	3,402,569	150.6%
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>4,079,652</b>	<b>10,703,980</b>	<b>162.4%</b>
Pagos por anticipado	463,015	124,450	-73.1%
Otros Activos	134,575	60,708	-54.9%
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>597,590</b>	<b>185,158</b>	<b>-69.0%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>7,904,266</b>	<b>14,395,797</b>	<b>82.1%</b>

<b>PASIVOS</b>	<b>30-dic-17</b>	<b>30-dic-18</b>	<b>%</b>
Cuentas por Pagar a Proveedores	945,350	1,356,804	43.5%
Otras Cuentas por pagar	5,334	14,867	178.7%
Ptmo Banco de Finanzas	514,256	462,327	-10.1%
Ptmo Banco de America Central (BAC)	180,073	91,757	-49.0%
Ismael Rocha	715,613	162,500	-77.3%
Impuestos y retenciones por pagar	335,446	750,105	123.6%
obligaciones laborales	975,739	436,937	-55.2%
Otros Pasivos	829,198	1,523,003	83.7%
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>4,501,008</b>	<b>4,798,299</b>	<b>6.6%</b>
Préstamos a Largo Plazo-BDF		4,660,648	100.0%
Previsiones			
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>-</b>	<b>4,660,648</b>	<b>100.0%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>4,501,008</b>	<b>9,458,947</b>	<b>110.2%</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>1,458,595</b>	<b>551,349</b>	<b>-62.2%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>5,959,603</b>	<b>10,010,296</b>	<b>68.0%</b>

Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Su Arte S.A.

**Ilustración No. 9. Análisis Horizontal del Estado de Resultados**

<b>ESTADOS DE RESULTADOS</b>	<b>30-dic-17</b>	<b>30-dic-18</b>	<b>%</b>
	12	12	
Ventas Netas	13,478,399	8,404,912	-37.6%
(Costos de Ventas)	(7,749,641)	(4,701,595)	-39.3%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>5,728,758</b>	<b>3,703,317</b>	<b>-35.4%</b>
(Gastos de Administración)	(3,747,516)	(2,668,464)	-28.8%
(Gastos de Venta)	(1,009,264)	(447,919)	-55.6%
(Gastos no deducibles de IR)	(5,891)	(35,672)	505.5%
Gastos Financieros)	(205,363)	(898,684)	337.6%
<b>(TOTAL GASTOS)</b>	<b>(4,968,035)</b>	<b>(4,050,739)</b>	<b>-18.5%</b>
<b>UTILIDAD/PERDIDA DE OPERAC.</b>	<b>760,723</b>	<b>(347,422)</b>	<b>-145.7%</b>
(Otros Gastos)			
Otros Ingresos	261,726.23	224,225.35	-14.3%
Ajuste de Perd. Anter.			
Utilidad Retenidas al inicio de año			
Utilidad Antes del IR	1,022,450	(123,197)	-112.0%
Impuesto a la utilidad de las empresas 30%	(225,534.33)		-100.0%
Impuesto 1%	(135,798.50)	(84,049.12)	-38.1%
Saldo a favor de impuestos	7,477.99		-100.0%
<b>UTILIDAD (PERDIDA)</b>	<b>668,595</b>	<b>(207,246)</b>	<b>-131.0%</b>

Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Su Arte S.A.

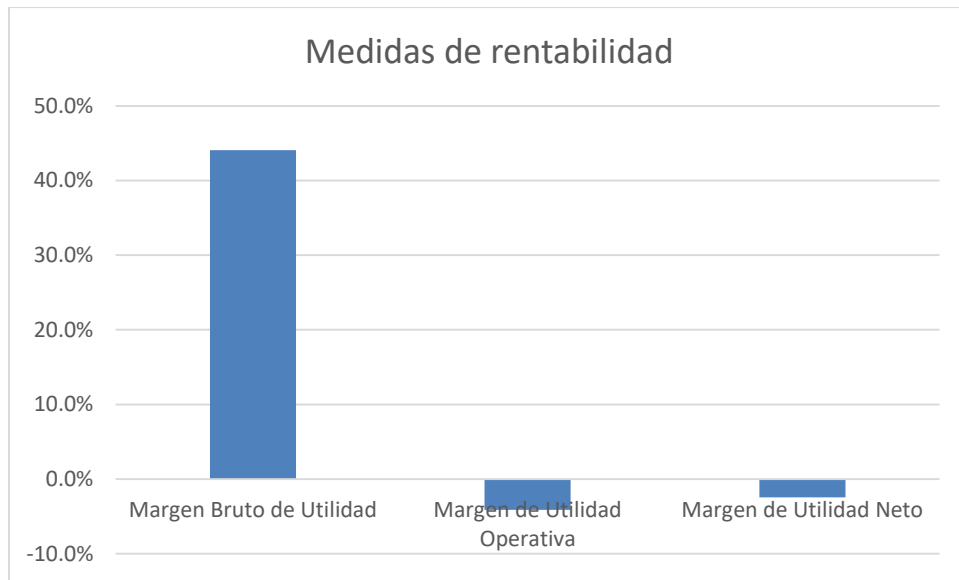
**Análisis de Índices Financieros de Rentabilidad**

**Ilustración No. 10. Análisis de índices de eficiencia y rentabilidad**

<b>ÍNDICES DE EFICIENCIA Y RENTABILIDAD</b>		
Rendimiento del Activo Total (ROI)	8.5%	-1.4%
Rendimiento del Patrimonio (ROE)	45.8%	-37.6%
<b>ANALISIS DE DUPONT</b>	<b>0.46</b>	<b>-0.38</b>
<b>MEDIDAS DE RENTABILIDAD</b>		
Margen Bruto de Utilidad	42.5%	44.1%
Margen de Utilidad Operativa	5.6%	-4.1%
Margen de Utilidad Neto	5.0%	-2.5%

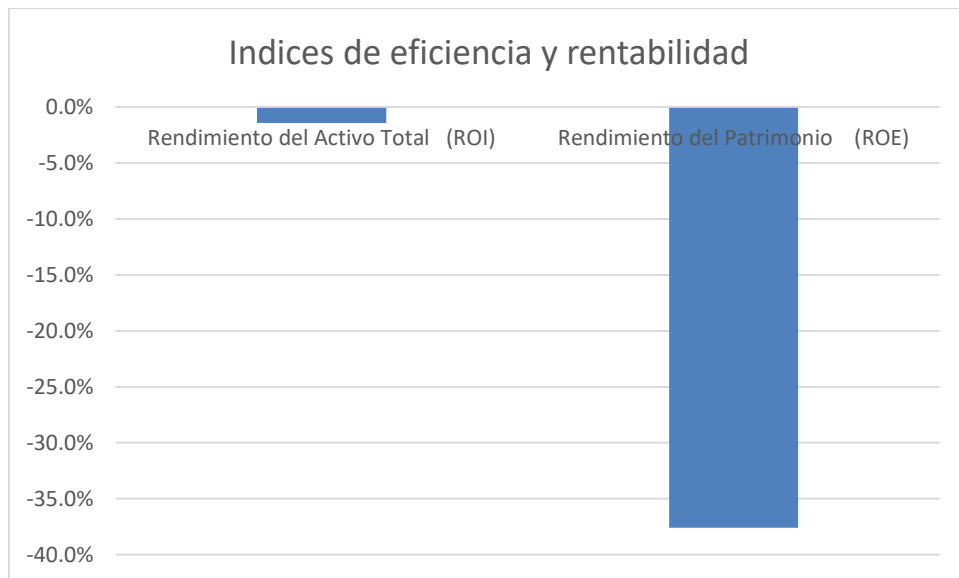
Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Su Arte S.A.

Grafico No.19. Medidas de Rentabilidad



Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Su Arte S.A.

Grafico No.20. Índices de eficiencia y rentabilidad



Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Su Arte S.A

## **Análisis Vertical y Horizontal del Balance General**

### Activos

Los activos totales de la empresa muestran un comportamiento creciente en un 82% pasando de C\$7,904M en Dic-17 a C\$14,395M a Dic-18. Producto del aumento de la cuenta de activo fijo, específicamente de propiedad planta y equipo, la cual representa el 50.7% del total de los activo.

Esta cuenta estaba en C\$2,722M en Dic-17 equivalente al 34.4% del total de activos y debido a la compra de un lote de terreno de una manzana, donde se construirá las nuevas oficinas y planta de producción de Su Arte S.A. esta se incrementó un 168%, hasta llegar a C\$7,301M en Dic-18.

La composición de los activos a Dic-18 es la siguiente el 24.4% correspondiente a C\$3,506M de activos circulantes, el 74.4% (C\$10,703M) de activos fijos y el 1.3% de otros activos.

Las cuentas por cobrar representan el 16% de los activos totales de la empresa con un monto de C\$2,298M y experimentan un aumento del 44.5% con respecto al periodo anterior. Cabe señalar que la cuenta de CxC de empleados disminuyo un 81.7% producto de la cancelación de contratos, a los cuales se les debitaba las deudas contraídas con la empresa, pero la cuenta de CxC de clientes aumento un 56% con respecto al periodo anterior, debido a la falta de políticas de crédito y una deficiente gestión de recuperación.

La cuenta de inventario representan el 2.3% de los activos totales de la empresa con un monto de C\$326M y experimentan una disminución del 36.3% con respecto al periodo anterior.

Pasivos.

Los pasivos totales de la empresa a Dic-18 presentan un monto total de C\$9,458 equivalente a un 94.5% del total del pasivo y patrimonio.

La distribución de los pasivos totales y el patrimonio se da de la siguiente manera. El 47.9% de pasivo circulante (C\$4,798M) y el 46.6% de pasivo a largo plazo (C\$4,660M) más un 5.5% de patrimonio.

La cuenta pasivo circulante solamente creció un 6.6%, pero la cuenta pasivo a largo plazo creció un 100%, producto de crédito otorgado por el BDF para la compra de un lote de terreno de una manzana de extensión. Con esta nueva composición los pasivos a corto y largo plazo, ambos están cercanos al 50% del pasivo total.

### **Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados**

En Dic.17 la utilidad es de C\$668M, después la utilidad disminuye hasta un 131%, donde el estado de resultados muestra una pérdida de C\$207M en el año 2018.

Las ventas anuales reflejan un comportamiento descendente pasando de C\$13,478M, en Dic-17 a C\$8,404M en Dic-18. Ósea una reducción del 37.6%, esta disminución de C\$5,073M, se debe a la pérdida de competitividad de la empresa, agravado con una crisis económica a nivel nacional, que ha golpeado directamente al sector publicidad y rotulación.

Los costos de ventas presentan en Dic-18 el 56% sobre las utilidades, este disminuye levemente con respecto a Dic-17 que fue del 57%. Lo que indica problemas en el área de producción y que la gerencia no ha sido capaz de lograr que la aérea sea eficiente.

El estado de resultado a Dic-18 muestra un 44% correspondiente a C\$3,703M de utilidad bruta, esta utilidad esta reducida un 35.4% con respecto al año anterior. El 48% (C\$4,050M)

corresponde al total de gastos, que incluye la administración, las ventas y los gastos financieros, además el 1.3% de otros activos.

En el estado de resultados nos muestra una reducción de ventas del 37.6%, pero aun así la empresa no baja (el 1% menos no es relevante) sus costos de ventas, esta reducción de los costos debió ser directamente proporcional a reducción de las ventas.

#### Patrimonio

Al 30-Dic-18, el patrimonio de la empresa representa el 5.5% está estructurado así:

Capital Social	C\$ 90M
Resultados acumulados	C\$ 668M
Resultado de la gestión	-C\$ 207M

#### Los Índices y Medidas de Rentabilidad

En cuanto a los índices de rentabilidad todos son negativos, disminuyo el rendimiento del activo total (ROI) pasando de un 8.5% en Dic-17 hasta llegar a un -1.4% en Diciembre 18. Lo que indica que la gerencia no ha manejado bien sus activos fijos y circulantes para poder incrementar sus ingresos. El rendimiento del patrimonio disminuyo pasando de un 69.7% en Dic-17 al -37.6% en Dic-18.

También el análisis DE DUPONT muestra la pérdida pasando de un 0.70X en Dic-17 al -0.38X en Dic-18.

Así mismo el margen de utilidad operativa pasa del 5.6% en Dic-17 al -4.1% en Dic-18 y el margen de utilidad neta que se encontraba en un 5% en Dic-17, este se reduce hasta llegar a un -2.5% en Dic-18. Solamente el margen bruto de utilidad pasa del 42.5% en Dic-17 al 44.1% en Dic-18.



**Ilustración No. 11.****Valor Económico Agregado (EVA)**

<b>EVA</b>	
Ventas Netas	8,404,912
(Costos de Ventas)	(4,701,595)
Utilidad Bruta	3,703,317
(Gastos de Venta y Administración)	(3,116,383)
(Costo Financiero)	(898,684)
<b>Utilidad Neta operacional</b>	<b>(311,750)</b>
Impuestos	(84,049)
<b>UONDI-NOPAT</b>	<b>(395,799)</b>

Activo Corriente	3,506,659
Pasivo Corriente	4,798,299
<b>Capital de trabajo neto</b>	<b>(1,291,639)</b>
Propiedad planta y Equipo	7,301,411
Depreciacion acumulada	(3,402,569)
<b>Activos fijos netos</b>	<b>3,898,842</b>
<b>Capital invertido en la operación</b>	<b>2,607,202</b>
UONDI-NOPAT	(395,799)
Activo Neto	2,607,202
Costo de capital	12%
Costo de utilizar el capital	(312,864)
<b>EVA-VEA</b>	<b>(708,663)</b>

Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Su Arte S.A

El EVA es negativo esto quiere decir que los rendimientos son menores a los que cuesta generarlos, ósea no se está generando valor para la empresa.

## VIII. Conclusiones

Se recomienda una serie de cambios estructurales en los procesos productivos, organizativos y de mercadeo que les permita generar utilidades y disminuir la carga de gastos.

Reducir los gastos administrativos con una reingeniería e implementar un plan de calidad total para reducir los costos de ventas.

Después recapitalizar por medio de los accionistas actuales o en su defecto emitir bonos de deuda y/o acciones, además de buscar un banco interesado en otorgarles un crédito para reclasificar los pasivos de corto plazo a largo plazo más una línea de crédito como capital de trabajo.

Ya que la situación financiera de la empresa no es saludable, aunque presenta activos por el orden de los C\$14,395M sustentados en un 24.4% por activos circulantes y un 50.7% de activo fijo y un 1.3% de otros activos.

Con un cuadro de disminución en sus ventas. Lo que indica una menor demanda de sus productos terminados y que ha manejado de alguna manera mal sus activos fijos y circulantes para poder así incrementar sus ingresos.

En cuanto a los índices de rentabilidad, la empresa no generó utilidades en los últimos 12 meses, tiene una pérdida de C\$207M.

El rendimiento sobre el activo total es de -1.4%, el rendimiento del patrimonio es de -37.6% se observan indicadores del 44.1% en el margen bruto de utilidad, -4.1% del margen de utilidad operativa y -2.5% del margen de utilidad neto.

Es importante comentar este resultado es un indicativo que refleja una mala gestión en la administración de los recursos de la empresa.

En conclusión Su Arte S.A. actualmente no es una empresa estable ni rentable, no está generando utilidades, con un nivel de endeudamiento inaceptable y con insuficientes ingresos para hacerse cargo de sus obligaciones, por tal la podríamos considerar una empresa de muy alto riesgo.

## **IX. Recomendaciones**

A continuación, se presenta la recomendación después de haber realizado el diagnóstico financiero a la empresa Su Arte S.A correspondiente al período finalizado 2017-2018.

La empresa debe implementar un diagnóstico financiero de forma permanente y utilizar las herramientas estratégicas y el análisis financiero, para la toma de decisiones, enfocadas en aumentar la rentabilidad, la productividad, competitividad, innovación y creación de valor.

Además, para ganar en flexibilidad y velocidad de respuesta a fin de enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades del ambiente, implementar un plan de acción que incluya los beneficios de la triada reingeniería-outsourcing-downsizing.

El primer paso es un rediseño de procesos, para identificar aquellos inductores de valor y los potencialmente descartables, el cual será ejecutado tres etapas.

Primera etapa el plan estratégico: Se debe definir a partir de los objetivos y metas fijadas en la organización, analizando las probables ventajas y consecuencias que se pueden obtener como resultado del re-diseño.

Segunda etapa el análisis de los procesos y propuestas: Descripción y análisis de los procesos, la elaboración de propuestas de mejoras y la planificación de los cambios que se deberían de realizar.

Tercera etapa la implementación: Esta etapa incluye la comunicación al personal sobre los cambios a realizar, la ejecución de los cambios, el control, seguimiento y la evaluación de sus resultados.

Debe ser flexible y con capacidad para adaptarse a los cambios que se produzcan. Teniendo en cuenta la diversidad de variables en juego y las posibles contingencias imprevisibles al comenzar la implementación.

Sera necesario el compromiso de la gerencia con este nuevo modelo de gestión, el éxito de la reingeniería estará relacionada con las actitudes de la gerencia, la cultura empresarial y la predisposición del personal para comprometerse con los cambios y brindar un decidido apoyo para obtener los resultados buscados.

Como segundo paso, se agrupan los procesos que no son claves en la actividad principal de la empresa para entrar a tercerizarlos. El concepto es permitir que un proveedor de servicios externo realice la administración y/o la ejecución diaria de una o más procesos del negocio.

El Tercer paso, a la luz de los procesos resultantes, se evaluarán los cargos requeridos y se aplica una reducción de la empresa –downsizing–.

Finalmente, la gerencia debe mantener un análisis continuo de la empresa, con el objeto de estar diseñando y rediseñando su estructura acorde a las dinámicas que impone su industria.

## X. Bibliografía

Gamble, P.T (2014). Administración estratégica 18va edición.

Iriarte, H.C (2002). Derecho Fiscal, Diccionarios Jurídicos.

Juntas de Normas de contabilidad Financiera. (2015)

Talancòn, H.P. (2007). La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Distrito Federal, México.

Acosta, M. (2007). *Análisis Dupont*. Mexico: Editorial Mc Graw Hill.

Aragon, A., & Baños, A. (Mayo - Agosto de 2006). Factores explicativos del éxito financiero: El caso de la PYMES del Estado de Veracruz. *Revista Contaduría y Administración* .

Bernstein, L. (1995). Análisis de Estados Financieros. En *Teoría, Aplicación e interpretación*. Madrid: Editorial, Irwin.

Brealey, R., & S, M. (1994). *Fundamento de Financiacion Empresarial. Tercera Parte* (Cuarta ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.

Cañadas y Stephen, M. (1996). *Como crear empresas rentables*. Ediciones Gestión.

Charles, H. (1998). *Planificación de la Actividades Financieras*. New York: Publicaciones Smith.

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Contreras, E. (2009). *La importancia de la Gestión Financiera en la Creación de Valor*.

Recuperado el 18 de Marzo de 2012, de

<http://www.areaminera.com/contenidos/entrevistas/73.act>

Cuervo, A. (1994). *Análisis y Planificación Financiera de la Empresa*. Madrid: Editorial Civitas.

Cuervo, A., & Rivero, P. (1986). El análisis Económico-Financiero de la Empresa. *Revista N° 49 Española de Financiación y Contabilidad*, p15-33.

Delgado Teneda, V. A. (2011). *La planificación financiera y su incidencia en la Rentabilidad de la distribuidora Skandinavo en el año 2010*. Ecuador.

Drucker, P. (1994). *Planificación financiera de pequeñas empresas*. Barranquia: Editorial Hispanoamerica.

Finney, M. (1994). *Contabilidad Financiera I*. Mexico: 5ta Edición, Editorial Prentice, Hall Hispanoamerica, S.A.

Gallagher, A., & Watson, H. (1990). *Métodos Cuantitativos para la toma de Decisiones en Administración*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Grady, P. (2009). *Contabilidad Basica I*. Mexico: Editorial Siglo XXI.

Guajardo Cantú, G. (1992). *Contabilidad Financiera*. Mexico: 2da Edición, Editorial Mc Graw Hill.

Harold, K., & Heinz, W. (1999). *Administración Financiera una Perspectiva Global*. México: Editorial Mc Graw Hill, onceava edición 2004.

Henalova, T. (2008). *Análisis Financiero*. Madrid: Editorial Universal.

- Hernández S, R., Fernández C, C., & Baptista, M. (2010). *Metologia de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill, 5ta Edición.
- Josar, C. (2011). *La Contabilidad y el Sistema Contable*. Recuperado el 15 de Enero de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos7/cosix.shtml>
- Matus, C. (2005). *Planificación y Administracion Estrategica*. Mexico: Editorial Globo.
- Narvaez Sánchez, A. (s/f). *Contabilidad Basica*. 3era Edición.
- Quintero Pedraza, J. (2009). *Planificación Financiera en Contribuciones a la Economía*. Recuperado el 22 de Marzo de 2013, de <http://www.eumed.net/ce/2009b>
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (1966). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Madrid: 1era Edición en español, Editorial Mosby - Doyma Libros,S.A.
- Ryan, B., Scapens, R., & Theobald, M. (2004). *Metodología de la Investigación en Finanzas y Contabilidad*. España: Ediciones DEUSTO.
- Sabino, C. (2000). *Como Hacer una Tesis "Guia para la Elaboración y redacción de trabajos científicos"*. Caracas: 1er Edición, Editorial Panaco.
- Shapiro, J. (2001). *Financial Management for Self Reliance*.(L. R. Sudafrica, Trad.) Olive, Durban.
- Urias Valiente, J. (1995). *Análisis de Estados Financieros*.Madrid: Editorial Mc Graw Hill.
- Weston, T. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera*. La Habana: Vol II y III ,Editorial Félix Varela.



Porter, M.E. (March–April 1979). How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review.

Porter, M.E. (January 2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard business Review.

G. Bennett Stewart III (1991). Bennett Stewart: The Quest for Value. HarperCollins.

Joel Stern and John Shiely. Joel Stern & John Shiely: The EVA Challenge. Wiley.

Florencia Roca y Jorge Rojas Arzu (2012). Florencia Roca & Jorge Rojas Arzu: Evaluación de Proyectos para Emprendedores. Amazon Kindle Publishing.

## **XI. Anexos**

## **ANEXO N° 1**

### **Entrevista Dirigida a la Gerente General.**

**Tema de investigación:** Diagnostico Financiero de la empresa Su Arte S.A. enfocado en la rentabilidad del negocio, al periodo comprendido de enero 2017- a diciembre 2018.

**Objetivo:** Recopilar información para identificar la experiencia en administración de la empresa y los conocimientos del mercado meta de la gerente general de Arte, S.A.

#### **Fortalezas**

1. ¿Qué cosas son las que tu empresa hace muy bien, mejor que otros?
2. ¿Tu empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta? ¿Por qué?
3. ¿Tu equipo está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?

#### **Debilidades**

4. ¿Qué cosas son las que tu empresa no hace bien, incluso peor que otros?
5. ¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?
6. ¿Los problemas vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?

#### **Oportunidades**

7. ¿El mercado en el que opera tu empresa está en crecimiento?
8. ¿Los productos o servicios satisfacen tendencias de consumo o podrían adaptarse para hacerlo?
9. ¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que tu empresa puede aprovechar?

## **Amenazas**

10. ¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que tu empresa?
11. ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta tu negocio?
12. ¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de tus productos o servicios?

## **Amenaza de nuevos competidores**

13. ¿Cuál es la posibilidad de tener nuevos competidores en el sector?
14. ¿Qué tan sencillo es iniciar un negocio en esta categoría?
15. ¿Cuáles son las restricciones legales o regulatorias?
16. ¿Cuáles son las principales barreras de entrada?

## **Poder de compra**

17. ¿Qué tan estructurados son los compradores?
18. ¿Pueden los compradores disminuir drásticamente los costos en esta categoría?
19. ¿Pueden los compradores de la competencia dictar nuevas reglas o términos en la categoría?

### **Amenaza de productos sustitutos**

20. ¿Qué tan sencillo es encontrar alternativas para nuestro producto o servicio?

21. ¿Se puede tercerizar o automatizar?

### **Poder de Venta**

22. ¿Cuántos proveedores existen en el sector?

23. ¿Existen algunos que tienen control sobre los precios? ¿Cuántos son y cuáles son?

24. ¿Cuál es el poder de los proveedores al inicio de la cadena productiva?

### **Rivalidad competitiva**

25. ¿Existe un líder absoluto de mercado en este sector?

26. ¿Cuántos competidores existen y cómo se comporta su crecimiento reciente?

27. ¿Qué tan sensible es el sector ante la publicidad y las promociones?

Fuente: Espinoza, B. V (2019)

Datos del entrevistado:

Empresa:

Nombre y apellido del encuestado:

Cargo que ocupa:

Antigüedad en el Cargo:

Lugar y fecha de la entrevista:

## ANEXO N° 2

### Encuesta Dirigida a Clientes.

**Tema de investigación:** Diagnostico Financiero de la empresa Su Arte S.A. enfocado en la rentabilidad del negocio, en los periodos finalizados 2017-2018.

**Objetivo:** Recopilar información para identificar el grado de satisfacción en el servicio ofrecido por la empresa Su Arte, S.A.

**Recomendaciones:** Por favor lea atentamente cada uno de los ítems, revise las opciones y elija la alternativa que usted considere existente o apropiada.

- 1- En comparación con otras alternativas similares, **el producto** que le ofrece la empresa es:
  1. Mejor
  2. Igual
  3. Inferior
  
- 2- En comparación con otras alternativas similares, **el servicio** que le presta la empresa es:
  1. Mejor
  2. Igual
  3. Inferior
  
- 3- En comparación con otras alternativas similares, **el precio** de los productos de la empresa son:
  1. Mejor
  2. Igual
  3. Inferior
  
- 4- En comparación con otras alternativas similares, **los tiempos de entrega** de los productos de la empresa son:
  1. Mejor
  2. Igual
  3. Inferior
  
- 5- En comparación con otras alternativas similares, **el tiempo de envío de cotizaciones y/o proformas** que le ofrece la empresa es:
  1. Mejor
  2. Igual
  3. Inferior

6- En comparación con otras alternativas similares, **la comunicación** que usted tiene con la empresa es:

1. Mejor
2. Igual
3. Inferior

7- En comparación con otras alternativas similares, **la diversidad del catálogo de productos** que usted tiene con la empresa es:

1. Mejor
2. Igual
3. Inferior

8- Valore el grado de satisfacción en general que siente su empresa con Su Arte S.A.

1. Insatisfecho
2. Satisfecho
3. Muy Satisfecho

9- ¿Recomendaría usted la empresa a otras personas y/o empresas?

1. Sí
2. Probablemente
3. No

Fuente: Espinoza, B. V (2019)

Datos del encuestado.

Empresa:

Nombre y apellido del encuestado:

Cargo que ocupa:

Antigüedad en el Cargo:

Lugar y fecha de encuesta:

## ANEXO N° 3

### Encuesta Dirigida a Proveedores

**Tema de investigación:** Diagnostico Financiero de la empresa Su Arte S.A. enfocado en la rentabilidad del negocio, en los periodos finalizados 2017-2018.

**Objetivo:** Recopilar información para identificar el funcionamiento sobre el manejo de las cuentas por pagar proveedores y satisfacción de los proveedores con la empresa Su Arte, S.A.

**Recomendaciones:** Por favor lea atentamente cada uno de los ítems, revise las opciones y elija la alternativa que usted considere existente o apropiada.

1. ¿Cuál es el plazo de tiempo que le otorga a la Su Arte S.A. para cancelar las facturas de compra?
  1. 8 a 15 días
  2. 15 a 30 días
  3. 30 a 45 días
  4. Mayor de 45 días
  
2. ¿Cuál es el plazo de tiempo que le otorga a la Su Arte S.A. para cancelar la mercadería al crédito?
  1. 8 a 15 días
  2. 15 a 30 días
  3. 30 a 45 días
  4. Mayor de 45 días
  5. N/A
  
3. ¿Los pagos a proveedores sufre de algún atraso en su cumplimiento?
  1. Paga a tiempo
  2. Pocas veces
  3. Se atrasa
  
4. ¿Ha solicitado información financiera para medir la solvencia o liquidez de la empresa Su Arte, S.A.?
  1. Permanentemente
  2. Eventualmente
  3. Nunca
  
5. Habitualmente hay pedidos urgentes
  1. Siempre
  2. Regularmente
  3. Nunca



**6.** Existen devoluciones/anulaciones con qué frecuencia

1. Siempre
2. Regularmente
3. Nunca

**7.** La actitud de las personas con las que trata es colaborativa

1. Siempre
2. Regularmente
3. Nunca

**8.** Con las personas con las que trata tiene facilidad de comunicación

1. Buena
2. Regular
3. Mala

**9.** ¿Recomendaría usted la empresa a otras personas y/o empresas?

1. Sí
2. Probablemente
3. No

Fuente: Espinoza, B. V (2019)

Datos del encuestado:

Empresa:

Nombre y apellido del encuestado:

Cargo que ocupa:

Antigüedad en el Cargo:

Lugar y fecha de encuesta:

## ANEXO N° 4

### Encuesta Dirigida al Personal Administrativo.

**Tema de investigación:** Diagnostico Financiero de la empresa Su Arte S.A. enfocado en la rentabilidad del negocio, en los periodos finalizados 2017-2018.

**Objetivo:** Recopilar información para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa Arte, S.A.

Fortalezas/ Debilidades	En Desacuerdo	De Acuerdo	No se
1. Tenemos los recursos financieros necesarios			
2. Rentabilidad inferior al promedio			
3. Tenemos costos más bajos que la competencia			
4. Tenemos la tecnología adecuada a los productos que fabricamos			
5. No tenemos rechazos por calidad de productos			
6. Tenemos excesivo Scrab (desechos y/o residuos derivados del proceso industrial)			
7. Continuamente tenemos problemas operativos			
8. Tenemos mejor calidad que la competencia			
9. Nuestro catálogo de productos está acorde con el mercado			
10. El plazo de entrega es mejor que la competencia			
11. Tenemos buena reputación entre los proveedores			
12. Tenemos buena reputación con los clientes			
13. Somos reconocidos como líder del mercado			
14. Conocemos perfectamente el mercado			
15. Tenemos mejores líderes que la competencia			
16. Tenemos una estrategia definida			
17. Posición ventajosa en la curva de aprendizaje y experiencia.			
18. Tenemos el personal idóneo en cada puesto			

19. La política comercial es la adecuada a la situación actual y es la mejor para nosotros			
20. Tenemos la estructura necesaria para desarrollar el negocio			
21. Nuestra fuerza de ventas no es la adecuada			
22. La facturación mensual viene decreciendo			
23. Pocos proveedores de materia prima			
24. Los proveedores no son adecuados			
25. Tenemos los mecanismos de control del negocio necesarios			
Oportunidades/Amenazas	En Desacuerdo	De Acuerdo	No se
26. Hay un segmento del mercado que podemos atender y todavía no lo estamos haciendo			
27. Podemos desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes			
28. Nuestra competencia está débil			
29. El mercado está creciendo			
30. Tenemos posibilidades de mejorar nuestros costos			
31. Mejorará el poder adquisitivo de nuestros clientes			
32. Podemos conseguir capital de riesgo a un interés atractivo			
33. Las barreras de entrada a la industria son altas			
34. La situación política del país es inestable.			
35. Limitación de permisos para instalación de rótulos			
36. Aumento en el número de competidores			
37. Disminución en el precio ofrecido por los competidores			
38. Incremento de productos sustitutos			

39. Cambian las reglas de importación de materia prima			
40. Creciente poder de negociación de clientes			
41. Creciente poder de negociación de proveedores			
42. El mercado no está creciendo de acuerdo a lo esperado			
43. El mercado se está concentrando en pocos clientes			
44. Aumento de los precios de materia prima			
45. Aumento de la competencia desleal			

Fuente: Espinoza, B. V (2019).

Datos del encuestado:

Empresa:

Nombre y apellido del encuestado:

Cargo que ocupa:

Antigüedad en el Cargo:

Lugar y fecha de encuesta:

## ANEXO N° 5

**Tabla N°1. Cuadro Diagnóstico de planteamiento del problema**

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control al Pronóstico
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas de clientes</li> <li>• Reducción en las ventas</li> <li>• Bajas en los precios de productos terminados</li> <li>• Escasa liquidez</li> <li>• Aumento en las cuentas por cobrar</li> <li>• Cartera morosa que exceden los 60 días</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de negocio inadecuado</li> <li>• No considera condiciones actuales del mercado</li> <li>• No está bien segmentado su mercado meta</li> <li>• Infravaloración de contratos</li> <li>• Políticas de crédito incorrectas</li> <li>• Deficiente análisis crediticio de los clientes</li> <li>• Deficiente gestión de recuperación de cartera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afectará la competitividad de la empresa</li> <li>• El valor de los productos y servicios ofrecidos serán cada vez más caros</li> <li>• Reducción de ingresos por venta</li> <li>• Menos inversión</li> <li>• Reducción de personal</li> <li>• Estancamiento financiero o en su defecto ningún avance económico relevante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar una estrategia empresarial, que modifique el actual modelo de negocios, introduciéndole innovaciones, para que la empresa pueda diferenciarse de la competencia y al mismo tiempo sea capaz de fidelizar a los clientes.</li> <li>• Planes de acción que contenga Re-ingeniería Downsizing Outsourcing</li> </ul>

Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Su Arte S.A.

## ANEXO N° 6

**Tabla N°2. Cuadro Planteamiento del problema**

Planteamiento	Situación actual del problema	
	Síntomas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perdidas de clientes</li> <li>• Reducción en las ventas</li> <li>• Bajas en los precios de productos terminados</li> <li>• Escasa liquidez</li> <li>• Aumento en las cuentas por cobrar</li> <li>• Cartera morosa que exceden los 60 días</li> </ul>
	Causas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de negocio inadecuado</li> <li>• No considera las condiciones actuales del mercado</li> <li>• No está bien segmentado su mercado meta</li> <li>• Infravaloración de contratos</li> <li>• Políticas de crédito incorrectas</li> <li>• Deficiente análisis crediticio de los clientes</li> <li>• Deficiente gestión de recuperación de cartera</li> </ul>
	Pronóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afectará la competitividad de la empresa</li> <li>• El valor de los productos y servicios ofrecidos serán cada vez más caros</li> <li>• Reducción de ingresos por venta</li> <li>• Menos inversión</li> <li>• Reducción de personal</li> <li>• Estancamiento financiero o en su defecto ningún avance económico relevante</li> </ul>
	Control al Pronóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar una estrategia empresarial, que modifique el actual modelo de negocios, introduciéndole innovaciones, para que la empresa pueda diferenciarse de la competencia y al mismo tiempo sea capaz de fidelizar a los clientes</li> <li>• Planes de acción que contengan Re-ingeniería Downsizing Outsourcing</li> </ul>
	Límites de la Investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Dónde? Ciudad de Managua, Nicaragua.</li> <li>• ¿Cuándo? Año 2017-2018</li> <li>• ¿Con Quienes? Empresa Su Arte S.A.</li> </ul>
	Formulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la situación financiera de la empresa Su Arte S.A. en el periodo comprendido de Agosto 2017- Agosto 2018?</li> </ul>

Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Su Arte S.A.

## ANEXO N° 7

**Tabla N°3. Matriz FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Recursos financieros adecuados.</p> <p>Buena imagen de los compradores.</p> <p>Ser un reconocido líder en el mercado.</p> <p>Mejor capacidad de fabricación.</p> <p>Habilidades tecnológicas superiores.</p> <p>Propiedad de la tecnología.</p> <p>Acceso a economías de escala.</p> <p>Ventajas en costos.</p> <p>Habilidades para la innovación de productos.</p> <p>Dirección capaz.</p> <p>Mejores campañas de publicidad.</p> <p>Capacidades fundamentales en áreas claves.</p> <p>Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas.</p> <p>Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas.</p> <p>Posición ventajosa en la curva de experiencia.</p>	<p>No hay una dirección estratégica clara.</p> <p>Instalaciones obsoletas.</p> <p>Rentabilidad inferior al promedio.</p> <p>Falta de oportunidad y talento gerencial.</p> <p>Atraso en investigación y desarrollo.</p> <p>Línea de productos demasiado limitada. Débil imagen en el mercado.</p> <p>Débil red de distribución.</p> <p>Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.</p> <p>Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.</p> <p>Seguimiento deficiente al implantar la estrategia.</p> <p>Abundancia de problemas operativos internos.</p> <p>Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Atender a grupos adicionales de clientes.</p> <p>Ingresar en nuevos mercados o segmentos.</p> <p>Complacencia entre las compañías rivales.</p> <p>Crecimiento más rápido en el mercado.</p>	<p>Ingresar en nuevos mercados o segmentos.</p> <p>Cambios demográficos adversos.</p> <p>Diversificarse en productos relacionados.</p> <p>Complacencia entre las compañías rivales.</p>

<p>Diversificarse en productos relacionados.</p> <p>Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás).</p> <p>Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.</p> <p>Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.</p>	<p>Crecimiento más lento en el mercado.</p> <p>Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.</p> <p>Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás).</p> <p>Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Crecimiento más rápido en el mercado.</p> <p>Entrada de competidores foráneos con costos menores.</p> <p>Incremento en las ventas y productos sustitutos.</p> <p>Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros.</p> <p>Requisitos reglamentarios costosos.</p> <p>Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.</p> <p>Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.</p> <p>Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.</p>
---	--

Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Thompson, P. y Gamble, I.S (2014).



## ANEXO N° 8

**Tabla N°4. Matriz MEFI**

<b>Factor a analizar</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Recursos financieros adecuados	0.06	4	0.24
Buena imagen de los compradores	0.16	4	0.64
Ser un reconocido líder en el mercado	0.18	4	0.72
Mejor capacidad de fabricación	0.08	3	0.24
Habilidades tecnológicas superiores	0.12	3	0.36
<b>Total</b>			<b>2.20</b>
<b>Debilidades</b>			
No hay una dirección estratégica clara	0.05	2	0.10
Instalaciones obsoletas	0.15	2	0.30
Rentabilidad inferior al promedio	0.06	1	0.06
Falta de oportunidad y talento gerencial	0.08	1	0.08
Atraso en investigación y desarrollo	0.06	1	0.06
Total			<b>0.60</b>
<b>Total general</b>	<b>1.00</b>		<b>2.80</b>

Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Talancón, P.H (2007).

## ANEXO N° 9

**Tabla N°5. Matriz MEFE**

<b>Factor a analizar</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Atender a grupos adicionales de clientes	0.08	3	0.24
Ingresar en nuevos mercados o segmentos	0.06	2	0.12
Complacencia entre las compañías rivales	0.11	1	0.11
Crecimiento más rápido en el mercado	0.09	4	0.36
Diversificarse en productos relacionados	0.09	4	0.36
<b>Total</b>			<b>1.19</b>
<b>Amenazas</b>			
Ingresar en nuevos mercados o segmentos	0.10	2	0.20
Cambios demográficos adversos	0.12	4	0.48
Diversificarse en productos relacionados	0.07	3	0.21
Complacencia entre las compañías rivales	0.13	2	0.26
Crecimiento más lento en el mercado	0.10	1	0.10
Total			<b>1.25</b>
<b>Total general</b>	<b>1.00</b>		<b>2.44</b>

Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Talancón, P.H (2007).

## ANEXO N° 10

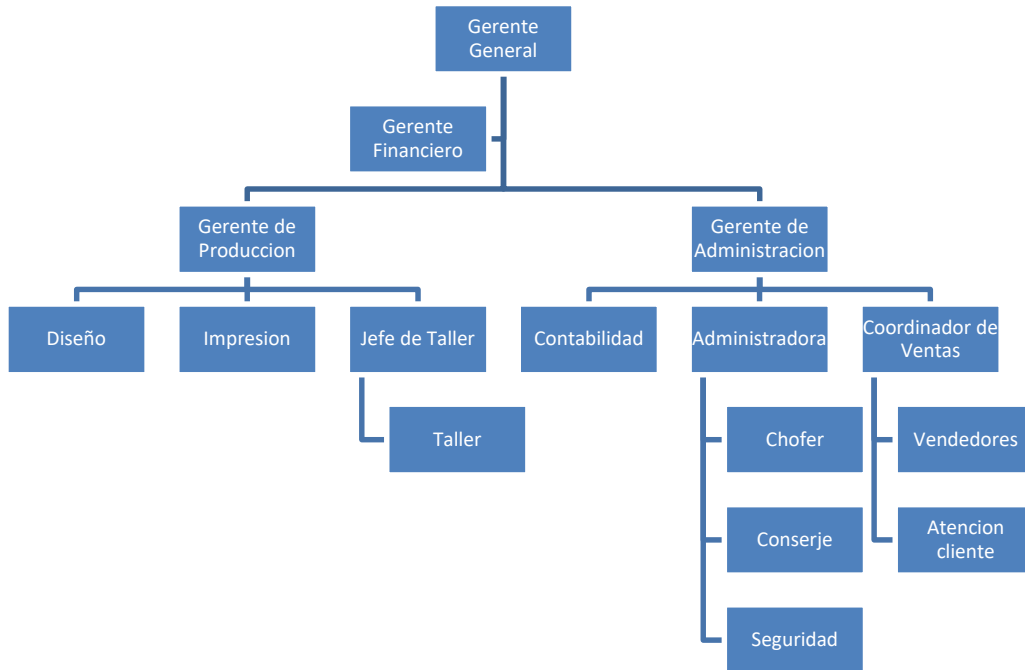
**Tabla N°6. Matriz MAFE**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	F1	D1
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
O1	Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas	Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
A1	Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.	Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Talancón, P.H (2007).

## ANEXO N° 11

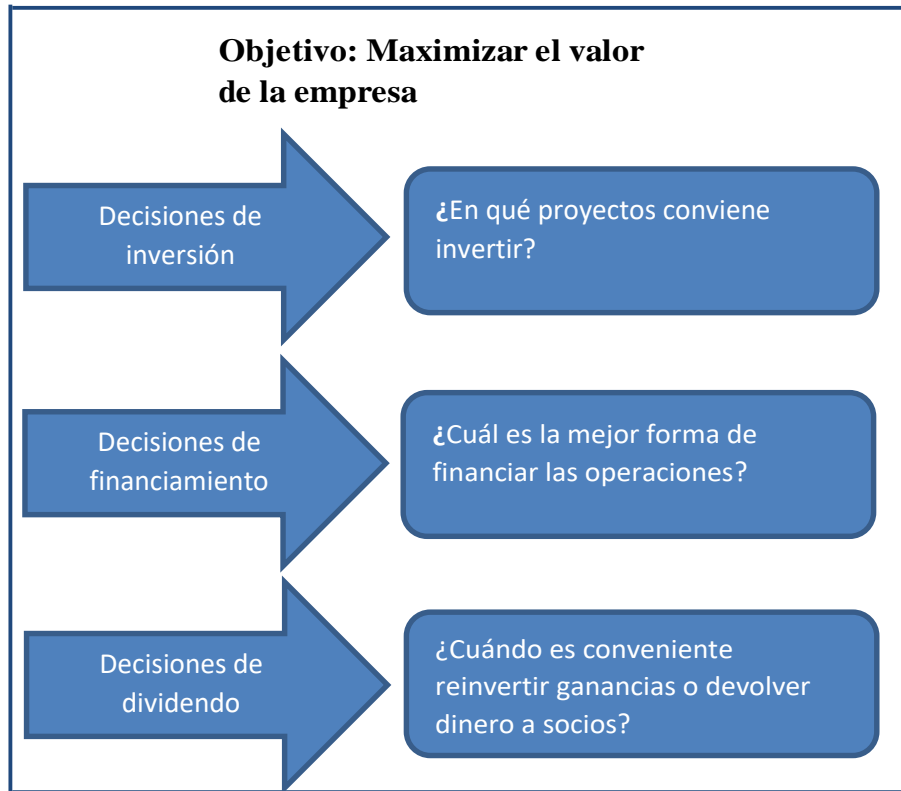
**Figura N°1. Organigrama de la empresa**



Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Su Arte S.A. (2017-2018)

## ANEXO N° 12

**Figura N°2. Decisiones financieras básicas**



Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Tanaka, G., 2005

## ANEXO N° 13

**Figura N°3. CAME**



Fuente: Información obtenida de Talancón, P.H (2007).

ANEXO N° 14

Figura N°4. Estrategias CAME



Fuente: Información obtenida de Talancón, P.H (2007).

ANEXO N° 15

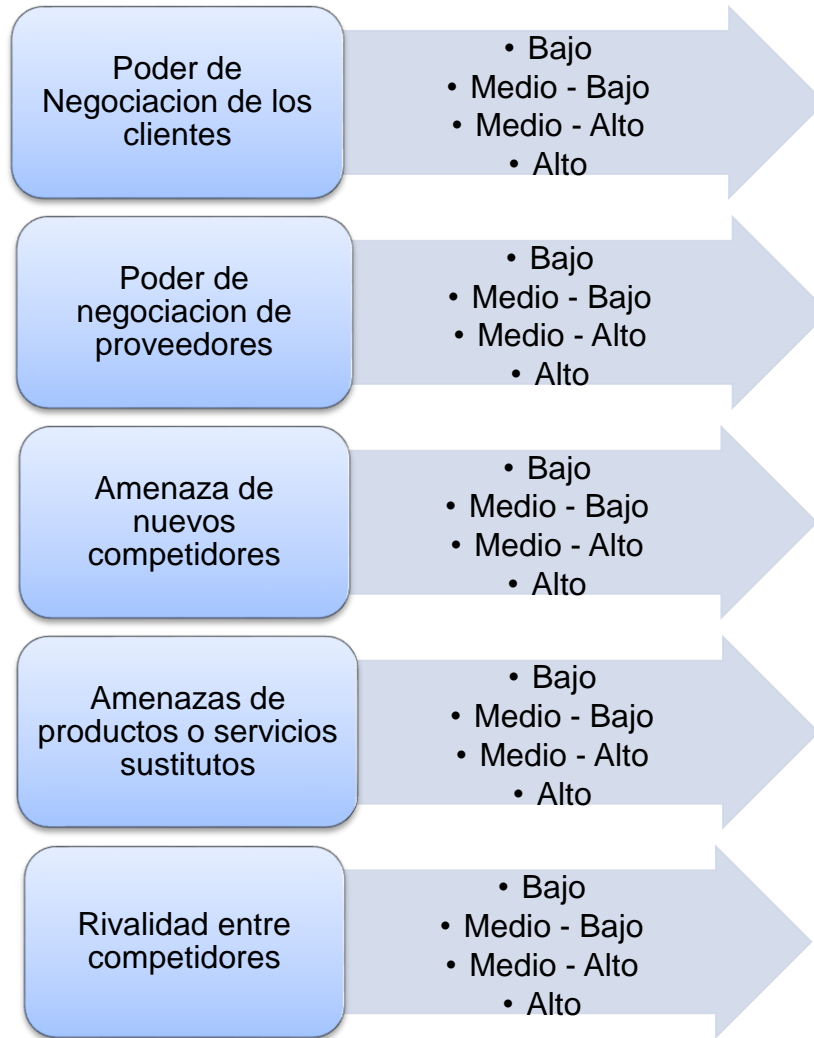
Figura N°5. Las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Porter, M. E., 1987.

**ANEXO N° 16**

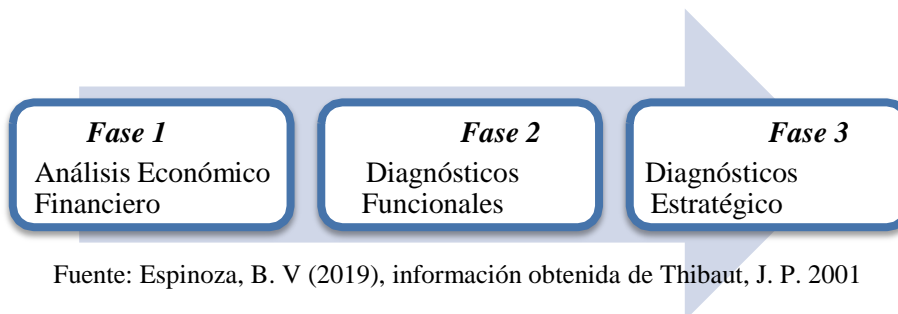
**Figura N°6. Valorización de las Cinco Fuerzas de Porter.**



Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Porter, M. E., 1987.

**ANEXO N° 17**

**Figura N°7. Fases en el proceso de diagnóstico a una organización**



Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Thibaut, J. P. 2001

**ANEXO N° 18**

**Ilustración No. 12.**

**Balance General Su Arte S.A. en los periodos finalizados 2017-2018**

<b>ACTIVOS</b>	<b>30-dic-17</b>	<b>30-dic-18</b>
Bancos	1,123,046.53	881,277.00
Cuentas por Cobrar	1,458,320.44	2,274,683.74
Cuentas por Cobrar a empleados	133,096.83	24,301.36
Cuentas por Cobrar -Neto	1,591,417	2,298,985
Inventario de materia prima	512,560.50	326,397.08
Inventario de productos en proceso		
Inventario de producto terminados		
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>3,227,024</b>	<b>3,506,659</b>
Propiedades planta y equipo	2,722,118.53	7,301,410.95
(Depreciación Acumulada)	1,357,533.42	3,402,569.16
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>4,079,652</b>	<b>10,703,980</b>
Pagos por anticipado	463,014.55	124,449.53
Otros Activos	134,575.01	60,708.33
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>597,590</b>	<b>185,158</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>7,904,266</b>	<b>14,395,797</b>

<b>PASIVOS</b>	<b>30-dic-17</b>	<b>30-dic-18</b>
Cuentas por Pagar a Proveedores	945,349.70	1,356,803.59
Otras Cuentas por pagar	5,334.04	14,867.29
Ptmo Banco de Finanzas	514,255.62	462,327.00
Ptmo Banco de América Central (BAC)	180,073.17	91,756.82
Ismael Rocha	715,612.80	162,500.00
Impuestos y retenciones por pagar	335,446.12	750,104.79
obligaciones laborales	975,738.81	436,936.63
Otros Pasivos	829,197.89	1,523,002.54
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>4,501,008</b>	<b>4,798,299</b>
Préstamos a Largo Plazo-BDF		4,660,648.27
Previsiones		
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>-</b>	<b>4,660,648</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>4,501,008</b>	<b>9,458,947</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>1,458,595</b>	<b>551,349</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>5,959,603</b>	<b>10,010,296</b>

Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Su Arte S.A. (2018)



**ANEXO N° 19****Ilustración No. 13.****Estados de Resultados Su Arte S.A. en los periodos finalizados 2017-2018**

<b>ESTADOS DE RESULTADOS</b>	<b>30-dic-17</b>	<b>30-dic-18</b>
	12	12
Ventas Netas	13,478,399	8,404,912
(Costos de Ventas)	(7,749,641)	(4,701,595)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>5,728,758</b>	<b>3,703,317</b>
(Gastos de Administración)	(3,747,516)	(2,668,464)
(Gastos de Venta)	(1,009,264)	(447,919)
(Gastos no deducibles de IR)	(5,891)	(35,672)
Gastos Financieros)	(205,363)	(898,684)
<b>(TOTAL GASTOS)</b>	<b>(4,968,035)</b>	<b>(4,050,739)</b>
<b>UTILIDAD/PERDIDA DE OPERAC.</b>	<b>760,723</b>	<b>(347,422)</b>
(Otros Gastos)		
Otros Ingresos	261,726.23	224,225.35
Ajuste de Perd. Anter.		
Utilidad Retenidas al inicio de año		
Utilidad Antes del IR	1,022,450	(123,197)
Impuesto a la utilidad de las empresas 30%	(225,534.33)	
Impuesto 1%	(135,798.50)	(84,049.12)
Saldo a favor de impuestos	7,477.99	
<b>UTILIDAD (PERDIDA)</b>	<b>668,595</b>	<b>(207,246)</b>

Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Su Arte S.A. (2018)

**ANEXO N° 20**

**Ilustración No. 14.**

**Reconciliación del Patrimonio Su Arte S.A. en los periodos finalizados 2017-2018**

<b>PATRIMONIO INICIAL</b>	<b>30-dic-17</b>	<b>30-dic-18</b>
Capital Social	90,000	90,000
Capitalización	-	-
Ajuste global del patrimonio	-	-
Resultados acumulados	700,000.00	668,594.77
Resultados de la gestión	<b>668,595</b>	<b>(207,246)</b>
<b>PATRIMONIO FINAL</b>	<b>1,458,595</b>	<b>551,349</b>

Fuente: Espinoza, B. V (2019), información obtenida de Su Arte S.A. (2018)